



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Taru Virtanen

Kohti ketterää henkilöstötyötä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Taru Virtanen		
Tutkielman nimi:	Kohti ketterää henkilöstötyötä		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järleström		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	73

TIIVISTELMÄ:

Työelämä ja liiketoiminta on muuttunut yhä dynaamisemmaksi, ja sitä kuvastaa jatkuva muutos. Organisaatioilta ja henkilöstöltä odotetaan jatkuvaa sopeutumista ja reagoimista ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Yhä enemmän on alettu puhumaan ketteryydestä osana organisaatioiden toimintaa. Organisaatiot ovat alkaneet aktiivisemmin tavoittelemaan kykyä olla nopeasti mukautuva ja sopeutuva. Alun perin ohjelmistoalalta lähtenyt ketterä toimintamalli on levinnyt myös muille aloille, ja sen toimintaperiaatteita on alettu hyödyntämään monissa eri funktiossa. Nyt myös henkilöstötyössä on alettu puhumaan ketterästä HR:stä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa ketteryyttä henkilöstötyön näkökulmasta. Tutkimuksessa ketteryyttä tarkastellaan ilmiönä ja tavoitteena on ymmärtää ketterän HR:n käsitettä.

Tutkimuksen viitekehyksen muodostaa aikaisempi kirjallisuus ketteryydestä, henkilöstötyöstä ja näiden kahden yhteydestä. Ketteryyttä on tutkittu erityisesti organisaation ja henkilöstön näkökulmasta mutta vielä melko vähän henkilöstötyön näkökulmasta. Henkilöstötyön näkökulmasta ketteryyttä lähestytään kahdesta näkökulmasta: miten HR funktiona voi edistää organisaation ja ihmisten ketteryyttä ja miten se voi omaksua omaan toimintaansa ketteryyden periaatteita. Ketteryyden tavoitteena on vastata ja reagoida nopeasti ulkoisessa ympäristössä tapahtumiin muutoksiin, ja siihen tarvitaan ketterästi toimivia ihmisiä. Tutkimusaihetta lähestytään laadullisesta näkökulmasta. Tutkimusaineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Kahdeksan yksilöhaastattelun avulla nostetaan esiin eri organisaatioista tulevien haastateltavien näkemyksiä ja ajatuksia aiheesta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että ketteryys on löytänyt tiensä myös HR:n toimintaan. HR voi edistää henkilöstön ja organisaation ketteryyttä tarjoamalla toimintoja, joiden avulla tuetaan henkilöstön itseohjautuvuutta, hyvinvointia ja jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. HR-funktiot ovat alkaneet omaksua myös omaan toimintaansa ketteriä työkaluja, ja toiminta on ennen kaikkea asiakaslähtöistä ja liiketoiminnan tarpeisiin reagoivaa. Tutkimuksen tulokset myös vahvistavat sen, että ketteryydellä ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää, vaan se on kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka koostuu monesta eri tekijästä.

AVAINSANAT: ketteryys, ketterä HR, HR-käytänteet, ketterä organisaatio, ketterä henkilöstö

Sisällys

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2 Keskeiset käsitteet	9
1.3 Tutkimuksen rakenne	10
2 Ketteryys ja henkilöstötyö	11
2.1 Ketteryys yleisesti	11
2.2 Organisaation ketteryys	14
2.2.1 Ketterän organisaation tekijät	15
2.3 Henkilöstön ketteryys	19
2.3.1 Ketterän henkilöstön tekijät	19
2.4 Henkilöstötyön kokonaisuus	22
2.4.1 Käytännön henkilöstötyö	22
2.4.2 Joustava HR	24
2.5 HR ketteryyden edistäjänä	26
2.5.1 Henkilöstön ketteryyttä edistävät käytänteet	26
2.6 Ketterä HR-organisaatio	28
2.7 Yhteenveto kirjallisuudesta	29
3 Tutkimuksen toteutus	31
3.1 Tutkimuksen metodologia	31
3.2 Aineistonkeruu	31
3.3 Tutkimuksen haastateltavat	33
3.4 Aineistoanalyysi	34
4 Tulokset	37
4.1 Ketterä organisaatio	37

4.2 Ketterä henkilöstö	44
4.3 Ketterä henkilöstötyö	48
5 Johtopäätökset	56
5.1 Ketteryys organisaatioissa	56
5.2 HR ketteryyttä tukemassa	59
5.3 Ketterä HR-organisaatio	62
5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	64
Lähteet	66
Liitteet	72
Liite 1. Haastattelukysymykset	72

Kuviot

Kuvio 1. Ketterän organisaation kyvykkyudet	17
Kuvio 2. Ketterän henkilöstön ominaispiirteet	21

1 JOHDANTO

Nykyajan työelämää ja liiketoimintaa on kuvastanut jo jonkin aikaa dynaamisuus, epävarmuus ja jatkuva muutos. Tämän kaltaisessa ympäristössä selviytymisen ja menestymisen avaintekijäksi on noussut ketteryys (agility). Nopeaa sopeutumiskykyä pidetään yhtenä nykyajan menestymisen kriteerinä, ja sitä edellytetään sekä yksilöiltä että organisaatioilta (Ulrich & Yeung, 2019). Tämä nousee esille myös Deloitteen (2020) henkilöstöjohtamisen trendejä käsittelevässä raportissa. Deloitteen Human Capital Trends 2020 -raportin mukaan uuden osaamisen kehittäminen nähtiin yhtenä tärkeimpänä vuoden 2020 henkilöstöjohtamisen ja työelämän trendinä.

Ketteryydestä on tullut ikään kuin trendisana nykyajan työelämässä ja liiketoimintamaailmassa. Monia menestyneitä IT-alan yrityksiä kuvaillaan muun muassa ketteriksi toimijoiksi. Ketterän organisaation tunnusmerkkeinä voidaan pitää muun muassa itenäisistä tiimeistä koostuvaa verkostomaista rakennetta, nopeaa päätöksentekoa ja oppimista sekä ihmisten valtuuttamista ja asettamista toiminnan keskiöön (Aghina ja muut, 2018). Nykyään yhä useammat yritykset ovat myös ottaneet ketteryyden osaksi omaa strategiaansa ja arvojansa, ja ketteriä käytänteitä ja työkaluja on omaksuttu monella eri osa-alueella kuten projektijohtamisessa. Ketteryys ei siis ole enää pelkästään pienten IT-yritysten toimintatapa, vaan myös monet isot ja eri toimialoilla toimivat yritykset ovat siirtyneet kohti ketteryyttä. Esimerkiksi tanskalainen leikkikaluja valmistava yritys Lego Group on aloittanut muutoksen kohti ketterämpää toimintatapaa (ks. Sommer, 2019).

Vuonna 2001 joukko ohjelmistoalan ammattilaisia kokosi yhteen Agile Manifeston, joka pitää sisällään ketterän ohjelmistokehityksen periaatteet ja arvot. Periaatteissa korostuu muun muassa aito asiakasyhteistyö ja muutokseen vastaaminen (Agile Manifesto, 2001). Nämä periaatteet näkyvät edelleen ketterässä toiminnassa. Ketteryydessä on kyse jatkuvasta oppimisesta, nopeasta ja joustavasta toimimisesta ja muutoksyvyk-

kyydestä (Ulrich & Yeung, 2019). Sitä voidaan pitää myös osana organisaation identiteettiä (Measey ja muut, 2015, s. 11–12).

Ketteryydelle ei ole olemassa yhtä tarkkaa ja laajasti käytettyä määritelmää. Konseptina se toimii monella eri tasolla (McMackin & Heffernan, 2020) ja pitää sisällään erilaisia toimintamalleja, työkaluja, arvoja ja periaatteita (Measey ja muut, 2015, s.11–12). Monet yritykset ovat omaksuneet käyttöönsä ketteriä työkaluja kuten scrum-mallin projektinhallintaan, mutta ketteryydessä ei ole kyse pelkästään ketterien työkalujen käyttöönottamisesta. Se näkyy myös ajattelutavoissa, kulttuurissa, toimintamalleissa ja rooleissa (McMackin & Heffernan, 2020). Se voidaan siis nähdä laajana ja moniulotteisena käsitteenä.

Ketteryyttä voidaan pitää ratkaisuna moniin nykyajan työelämän ja liiketoiminnan haasteisiin (Denning, 2016a). Ketterän toimintatavan tarkoituksena on vastata muuttuvaan toimintaympäristöön ja kilpailuun (Muduli, 2013) sekä dynaamisiin markkinaolosuhteisiin (Ulrich & Yeung, 2019). Sen avulla organisaatiot voivat selviytyä jatkuvasta muutoksesta (Denning, 2016a). Ketteryydessä ideana on toimia järkevästi ja luoda enemmän arvoa vähemmällä työllä (Denning, 2016a). Ketteryydellä on vaikutusta myös yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Muun muassa Pulakos ja muut (2019) ovat löytäneet positiivisen yhteyden organisaation ketteryyden ja yrityksen taloudellisen menestymisen välillä.

Ketteryys yhdistetään usein ohjelmistokehitykseen ja ketteriin työkaluihin, ja sitä onkin tutkittu erityisesti projektihallinnan näkökulmasta (ks. Serrador & Pinto, 2015). Ketteryyttä on tutkittu myös organisaation näkökulmasta. Esimerkiksi Muduli (2013, 2017) on tutkinut sitä erityisesti henkilöstön ja organisaation näkökulmasta. Nijssen ja Pauwwe (2012) ovat tutkineet ketteryyttä organisaation kyvykkyytenä. Ketteryyttä voidaan tarkastella myös eri näkökulmista kuten organisaation, yksilön, johtajuuden ja strategian näkökulmista (Ulrich & Yeung, 2019). Sen on esitetty olevan avain kaiken johtamiseen (Denning, 2016a).

Organisaation ketteryyttä ei voida pitää enää vain organisaation omana valintana vaan enemminkin elinehtona (Harraf ja muut, 2015) ja selviytymiskeinona (Denning, 2016a). Sherehiy ja Karwowski (2014) ovat tuoneet esille, että uudet olosuhteet ja uudet vaatimukset edellyttävät jatkuvaa sopeutumista sekä muutoksia työntekijöiden työskentelyprosesseissa ja käytetyissä teknologioissa. Lisäksi Rigby ja muut (2018) ovat esittäneet, että vaikka ketteryys ei sovi kaikille organisaation tiimeille ja funktioille, niin kaikkien organisaatiossa olevien toimijoiden on silti osattava tukea niitä, jotka toimivat ketterästi. Tällöin on perusteltua sanoa, että ketteryydellä on vaikutusta myös tämän päivän henkilöstötyöhön.

Henkilöstötyössä on alettu puhumaan ketterästä HR:stä. Ketteryys ei ole enää vain tekniikan alalla vallitseva ilmiö, vaan myös HR on siirtymässä kohti ketteryyttä ja omaksumassa ketteriä prosesseja (Cappelli & Tavis, 2018). Käsitteenä ketterästä HR:stä puhutaan melko laajasti ja sitä voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta (McMackin & Heffernan, 2020). Ketterän HR:n käsite on yhdistetty muun muassa ketteriin HR-käytänteisiin. Esimerkiksi Cappellin ja Tavisin (2018) mukaan henkilöstöjohtamisen kentässä on nähtävissä muutoksia kohti ketterämpiä HR-käytänteitä. Näitä ovat heidän mukaansa esimerkiksi siirtyminen kerran vuodessa tapahtuvasta suorituksen arvioinnista useamman kerran vuodessa suoritettavaan palautteenantoon. Ulrich ja Dulebohn (2015) ovat myös esittäneet, että organisaation ketteryyden tukeminen edellyttää muutoksia HR-käytänteissä.

Myös HR-organisaation toimintaan vaikuttavat jatkuvasti muuttuvat olosuhteet ja ympäristön dynaamisuus. Jotta HR pystyy tukemaan muun organisaation ketteryyttä, on sen funktiona muututtava myös itse ketterämmäksi (McMackin & Heffernan, 2020). Ketterää HR:ää voidaan siis tarkastella myös HR-organisaation toiminnan näkökulmasta. Organisaatioiden lisääntynyt pyrkimys kohti ketteryyttä sekä verkostomaiset organisaatiomuodot ja kyvykkyys sopeutua nopeasti muuttuvaan ympäristöön, ovat saaneet myös HR-organisaation omaksumaan ketteryyden osaksi omaa operationaalista toimintaansa (McMackin & Heffernan, 2020).

Organisaatioiden ja henkilöstön ketteryyden tärkeys on laajasti tunnistettu asia, mikä näkyy esimerkiksi organisaatioiden arvoissa ja strategiassa, mutta sen edistämistä käytännössä on tutkittu vähän. Kaiken kaikkiaan ketteryyden vaikutuksesta henkilöstöjohtamisen käytänteisiin ja HR-funktion toimintaan löytyy vielä melko vähän tieteellistä tutkimusta. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ketteryyttä henkilöstötyön näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen taustalla on halu ymmärtää ketteryyttä ja sen vaikutusta henkilöstötyöhön ja erityisesti HR-organisaation toimintaan ja henkilöstöjohtamisen käytänteisiin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä tarkoitetaan ketteryydellä ja miten se näkyy henkilöstötyössä. Mielenkiinnon kohteena on ketteryys ilmiönä, sillä sille ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää, mutta siitä puhutaan monessa eri yhteydessä kuten strategiassa, projektijohtamisessa ja nyt myös henkilöstötyössä. Henkilöstötyöllä on laaja vaikutus organisaation toimintaan. Sen tulee muuttua ja kehittyä maailman ja organisaation tarpeiden mukana. Tämän vuoksi voidaan nähdä tärkeänä tutkia ketteryyden vaikutusta HR-funktion toimintaan ja HR-käytänteisiin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen, miten HR-organisaatio yksikkönä voi edistää ja tukea henkilöstön ketteryyttä ja sitä kautta koko organisaation ketteryyttä. Ketteryys tulkitaan tässä työssä monella eri tasolla toimivana konseptina, joka pitää sisällään niin käytännön työkaluja kuin ajattelumalleja ja toimintatapoja. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

- 1. Miten ketteryyttä määritellään?*
- 2. Millaisilla HR-käytänteillä voidaan edistää henkilöstön ketteryyttä?*
- 3. Millainen on ketterä HR-organisaatio?*

Ketteryyttä voidaan pitää eräänlaisena muotisanana, ja sitä käytetään usein esimerkiksi, kun kuvaillaan nuoria menestyneitä IT-yrityksiä. Ketteryydelle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Tämä tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja tavoitteena on saada jäsentynyt ymmärrys siitä, mitä ketteryydellä tarkoitetaan. Tutkimusaineisto on koottu haastatteluiden avulla, sillä haastatteluiden katsottiin parhaiten sopivan tämän tyyppisen melko uuden ja vähemmän tutkitun aiheen kartoittamiseen. Haastateltavat valittiin myös erikokoisista ja hieman eri toimialoilla toimivista organisaatioista, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Tutkimusongelmaa lähestytään kvalitatiivisesta näkökulmasta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Ketteryys

Tutkimuksen pääkäsite on ketteryys, jota tutkitaan henkilöstötyön näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ketteryydellä viitataan monella eri tasolla toimivaan kokonaisvaltaiseen konseptiin (McMackin & Heffernan, 2020), joka käsittää erilaisia toimintamalleja, arvoja, periaatteita ja työkaluja (Measey ja muut, 2015, s. 11–12). Ketteryyden nähdään olevan kyvykkyys, jonka avulla pyritään selviytymään jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä, ja jonka avulla pyritään luomaan ja vastaamaan muutokseen (Agile Alliance, n.d.).

Henkilöstötyö

Henkilöstötyö on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään eri osa-alueita ja toimintoja ja sitä toteutetaan HR-funktiossa. Henkilöstötyötä tehdään HR-järjestelmän avulla. HR-järjestelmä on laaja kokonaisuus, joka koostuu useista erilaisista rakenneosista kuten prosesseista, filosofiasta, käytänteistä ja toimintaperiaatteista (Kepes & Delery, Boxall ja muut teoksessa, 2007, s. 390; Monks ja muut, 2013). Tässä työssä henkilöstötyöllä viitataan HR-järjestelmän osa-alueisiin sekä henkilöstöjohtamisesta vastaavan organi-

saation (HR-organisaation) toimintaan. Henkilöstötyöstä käytetään myös lyhennettä HR-työ.

Ketterä HR

McMackin ja Heffernan (2020) ovat erottaneet ketterän HR:n käsitteestä kaksi erillistä näkökulmaa. Toinen näkökulma keskittyy heidän mukaansa siihen, miten HR yksikkönä voi tukea organisaation ketteryyttä ja sen saavuttamista esimerkiksi HR-käytänteiden avulla. Toinen näkökulma tarkastelee ketteryyttä HR-organisaation omana toimintatapana, jolloin ketteryyden periaatteita sovelletaan suoraan HR:n työhön ja toimintoihin (Heffernan & McMackin, 2020). Tässä työssä ketterän HR:n käsitteen nähdään pitävän sisällään nämä molemmat näkökulmat. Keskeisiä käsitteitä käydään tarkemmin läpi myöhemmissä kappaleissa.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja tutkimusongelma. Toinen luku syventyy käsittelemään aikaisempaa tutkimusta ketteryydestä, henkilöstötyöstä ja näiden yhteydestä. Ketteryyttä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation ja henkilöstön näkökulmaan. Lisäksi selvitetään ketteryyden ja HR-työn tunnistettu yhteys. Kolmas luku koostuu tutkimuksen metodologiasta. Luvussa esitellään tutkimuksen aineistoa, aineiston hankinnan menetelmät ja perustellaan tehdyt valinnat. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimushaastatteluiden keskeiset tulokset. Nämä esitellään ryhmiteltyinä. Keskeisiä tuloksia seuraavat tämän tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa viisi esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheisiin.

2 Ketteryys ja henkilöstötyö

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin ketteryyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ketteryyttä voidaan pitää hyvin laajana ilmiönä ja sitä voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta. Tässä työssä aihetta keskitytään tarkastelemaan organisaation ja henkilöstön näkökulmasta. Luvussa käydään läpi myös henkilöstötyötä sekä ketterän HR:n ulottuvuuksia.

2.1 Ketteryys yleisesti

Ketteryys ilmenee organisaatioissa monella eri tasolla (McMackin & Heffernan, 2020; Measey ja muut, 2015, s.11–12). Measeyn ja muiden (2015, s.11–12) mukaan se pitää sisällään erilaisia työkaluja ja prosesseja, käytäntöjä, periaatteita, arvoja sekä kokonaisvaltaisen ajattelutavan. Denningin (2016b) mukaan ketteryyttä voidaan pitää ikään kuin sateenvarjoterminä, joka pitää sisällään useita erilaisia johtamiskäytänteitä kuten Scrumin, Kanbanin ja Leanin. Pohjimmiltaan sen nähdään olevan ajattelutapa (Agile Alliance, n.d.).

Measeyn ja muiden (2015, s. 11–12) mukaan ketteryyden ilmenemisen tasoista laajin on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka pitää sisällään kaikki muut edellä mainitut tasot. Oikeanlainen ajattelutapa on tärkeä osa ketteryyttä ja sen toteutumista organisaatiossa. Heidän mukaansa ketterässä ajattelutavassa ketteryys on omaksuttu aidosti osaksi koko organisaation identiteettiä. Heidän mukaansa ketteryyden saavuttaminen vaatii kaikkia ketteryyden ilmenemisen tasoja. Myös Haneberg (2011) on todennut, että ketteryydessä on kyse laajasta kokonaisuudesta, ja se ei synny pelkästä tahtotilasta tai yhdestä ominaispiirteestä.

Konkreettisesti ketteryys toimii organisaation prosessien ja metodien kautta (McMackin & Heffernan, 2020). Ketterän toimintatavan nähdään parhaiten soveltuvan tilanteeseen, jossa tuotteita, palveluita ja liiketoimintamalleja kehitetään ja parannetaan luovuutta soveltaen (Rigby ja muut, 2018). Ketterässä toimintatavassa suositetaan mukautuvaa suunnittelua, jatkuvaa parantamista ja nopeaa toimitusta (Denning, 2016b).

Ketteryydessä on kyse siitä, miten organisaatio reagoi ja suhtautuu ulkoiseen ympäristöön ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Haneberg (2011) määrittelee ketteryyden kyvykkyudeksi olla jatkuvasti mukautuva tarvitsematta muuttaa omaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jolloin muutosta ja sopeutumista tapahtuu koko ajan hiljalleen. Ketteryys ei hänen mukaansa ole yksittäinen ominaisuus vaan enemmänkin koko järjestelmään ja rakenteeseen perustuva kyvykkyys. Hänen mukaansa ketteryydessä pystytään vastaamaan muutokseen tehokkaasti ja sopeutumaan uusiin tilanteisiin helposti. Lisäksi se mahdollistaa nopean ja joustavan reagoinnin asiakkaiden palautteeseen (Denning, 2016b).

Ketteryyttä voidaan pitää myös strategiana, jonka avulla yritys voi vastata muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja hyötyä siitä (Muduli, 2013). Ketteryydellä tarkoitetaan nopeaa ja joustavaa liikkumista (McCann ja muut, 2009). Ketteryyttä on kuvattu myös taidoksi vastata nopeasti uusiin nouseviin mahdollisuuksiin (Ulrich & Yeung, 2019). Siinä on kyse organisaation kyvykkyydestä ennakoida ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia, ja samalla se tarkoittaa kyvykkyyttä välttää mahdolliset muutoksen tuomat negatiiviset seuraukset (McCann ja muut, 2009). Kaiken kaikkiaan ketteryyden ytimessä on muutos, sen hallitseminen ja hyödyntäminen sekä siihen reagoiminen.

Ketteryyttä on kuvailtu erilaisten ominaispiirteiden kautta. Esimerkiksi Qumer ja Henderson-Sellers (2008) kiteyttävät ketteryyden koostuvan viidestä ominaispiirteestä: nopeudesta, oppimisesta, joustavuudesta, reagoitokyvystä ja lean-ajattelusta. Myös Ulrichin ja Yeungin (2019) mukaan ketteryydessä on kyse nopeasta ja joustavasta toi-

minnasta, jatkuvasta oppimisesta ja kyvystä muuttua. Ketteryys yhdistetään usein resilienssikyvyn kanssa. Resilienssikyvylä viitataan henkilön kykyyn toimia tehokkaasti stressin alla ja muuttuvassa ympäristössä (Sherehiy & Karwowski, 2014). Muun muassa McCann ja muut (2009) ovat esittäneet ketteryiden tarvitsevan tuekseen resilienssiä, ja näiden kahden avulla voidaan hallita elämän myllerryistä ja dynaamisuutta.

Ketteryteen yhdistyy myös tietynlainen ajattelutapa ja asenne. Measeyn ja muiden (2015, s. 11–12) mukaan ketteryssä ajattelutavassa tavoitteena on oppia, ja haasteita ei tällöin vältellä. Fokus on enemmänkin tulevaisuudessa ja uuden luomisessa eikä vanhan päivittämisessä (Ulrich & Yeung, 2019). Ketteryssä projektijohtamisessa taustalla on ajatus kokeilla uusia asioita rohkeasti ja pieninä pilotteina, jolloin mahdollinen epäonnistuminen ei aiheuta niin suurta vahinkoa (McMackin & Heffernan, 2020). Kaiken kaikkiaan muutokseen ja uusien asioiden kokeiluun reagoidaan myönteisesti.

Ulrich ja Yeung (2019) ovat kuvanneet ketteryttä neljän dimension avulla. Heidän mukaansa ketteryys on kykyä luoda tulevaisuutta, kykyä ennakoida mahdollisuuksia, kykyä sopeutua nopeasti ja kykyä oppia jatkuvasti. Heidän mukaansa ketterydessä on kyse sopeutumisesta ja siitä, että pystyy liikkumaan ja toimimaan nopeasti. Siinä korostuvat heidän mukaansa mahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen. Ketterydessä ei heidän mukaansa keskitytä siihen mikä on väärin, vaan enemmänkin siihen, mikä on oikein. Samalla keskitytään myös tulevaisuuden visioimiseen ja uuden luomiseen.

Ketteryttä on olemassa erityyppistä ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Hanebergin (2011) mukaan ketteryttä voidaan miettiä resursoinnin kannalta, eli miten resursseja kuten aikaa ja rahaa käytetään. Hänen mukaansa ketteryttä voi tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten työntekijät päättävät, mihin he keskittyvät. Kolmanneksi näkökulmaksi hän on nimennyt suoriutumisen näkökulman, eli ketteryttä voidaan tarkastella suoriutumisen tehokkuuden lisäämisen näkökulmasta. Ketteryys myös ilmenee eri tasoilla, minkä vuoksi sitä voidaan tarkastella eri sidosryhmien näkökulmasta.

2.2 Organisaation ketteryys

Ketterälle organisaatiolle on olemassa monia eri määritelmiä. Useimmissa määritelmissä toistuvat tietyt ominaispiirteet liittyen liiketoimintaympäristön epävakauteen ja jatkuvaan muutokseen (Walter, 2020). Nijssenin ja Pauuwen (2012) mukaan organisaation ketteryyttä voidaan pitää organisaation kyvykkyytenä, jonka avulla organisaatio voi selvitä dynaamisessa ympäristössä. Baskaradan ja Koroniuksen (2018) mukaan organisaation ketteryydellä tarkoitetaan kyvykkyyttä sopeutua jatkuvasti, nopeasti ja systemaattisesti.

Organisaation ketteryydessä on kyse kyvykkyydestä lukemattomiin pieniin muutoksiin ja sopeutumisiin ja sitä kautta kyvykkyydestä organisaation olennaisimpien rakennusosien muuttamiseen (Nold & Michel, 2016). Ketterästi toimiva organisaatio toimii ikään kuin suojana muutoksen tuomaan stressiä vastaan (Haneberg, 2011). Ketterä organisaatio pystyy kehittämään jatkuvasti omaa toimintaansa (Denning, 2016a) ja sopeutumaan helposti uusiin tilanteisiin (Haneberg, 2011). Se nähdäänkin usein ratkaisuna jatkuvaan muutokseen ja epävakauteen (Walter, 2020).

Ketterän organisaation tavoitteena on lisätä organisaation kilpailukykyä (Walter, 2020; Baskarada & Koronius, 2018). Sitä voidaan pitää organisaation ydinosaamisena, strategisena kilpailuetuna (Harraf ja muut, 2015), organisaation kyvykkyytenä (Walter, 2020; Nijssen & Pauuwe, 2012) ja selviytymiskeinona jatkuvan muutoksen keskellä (Denning, 2016a). Toiminnan keskiössä ovat nopeuteen ja reagointikykyyn keskittyminen (Walter, 2020) sekä tehokkaan ja oikea-aikaisen päätöksenteon edistäminen (Nold & Michel, 2016). Walterin (2020) mukaan kyseessä on opittu ja säädeltävissä oleva kyvykkyys, jonka avulla pystytään tehostamaan liiketoimintasuoriutumista. Hänen mukaansa organisaatiot eivät ole pysyvästi ketteriä, vaan tarpeen vaatiessa organisaatio on kykenevä toimimaan ketterästi.

Harraf ja muut (2015) ovat verranneet ketteryyttä jatkuvaan parantamiseen, sillä myös ketteryys on jatkuva prosessi. Myös Baskarada ja Koronius (2018) ovat painottaneet jatkuvaa ja systemaattista mukautumista ja kehittymistä tilapäisen ja ajoittaisen toiminnan sijaan. Heidän mukaansa ketterää organisaatiota kuvaa erityisesti kyky vaihtaa nopeasti suuntaa. Rigby ja muut (2020) ovat tuoneet esille, miten ketterissä yrityksissä kaikki ei voi olla ketterää, vaan tärkeää on löytää sopiva tasapaino toimintojen standardoinnin ja innovatiivisuuden tavoittelun välillä. Heidän mukaansa tämä on erityisen vaikeaa isoissa organisaatioissa. Heidän mukaansa yrityksissä tarvitaan sekä vakautta että ketteryyttä.

Denning (2016a) on tunnistanut ketteryyden omaksuneista organisaatioista kolme tunnuspiirrettä. Hänen mukaansa organisaatiota ja sen toimintaa kuvastaa verkostoisuus, pienet itsenäisesti toimivat tiimit ja asiakkaan ensisijaisuuden tunnistaminen. Walterin (2020) mukaan organisaation ketteryys voi esiintyä eri muodoissa. Hänen mukaansa se voi olla henkilöstön ketteryyttä, strategista ketteryyttä, ohjelmistokehitykseen liittyvää ketteryyttä tai toimitusketjuun liittyvää ketteryyttä. Jotta organisaatio voi saavuttaa todellisen ja ylivoimaisen ketteryyden, on ketteryyttä esiinnyttävä useammalla ulottuudella (Walter, 2020). Seuraavaksi tullaan tarkastelemaan tarkemmin ketterän organisaation tekijöitä.

2.2.1 Ketterän organisaation tekijät

Organisaation ketteryys on laaja kokonaisuus, joka syntyy useamman eri tekijän kokonaisuudesta (Walter, 2020; Pulakos ja muut, 2019; Aghina ja muut, 2018). Siihen johtavia tekijöitä ovat ketteryyden mahdollistajat, ketteryyttä eteenpäin vievät tekijät, kyvykkydet sekä sen eri ulottuvuudet (Walter, 2020). Pulakosin ja muiden (2019) mukaan se vaatii kokonaisvaltaista ja yhdenmukaista lähestymistapaa kaikkiin organisaation osa-alueisiin kuten järjestelmiin ja rakenteisiin. Ketterän organisaation on esitetty rakentuvan erilaisten tekijöiden ja kyvykkyysien kokonaisuudesta ja näiden muodos-

tamista yhteyksistä. Esimerkiksi Haraf ja muut (2015) ovat esittäneet ketterän organisaation rakentuvan kymmenestä tukipilarista, jotka yhdessä muodostavat ketterän organisaation, joka pystyy reagoimaan ympäristöön.

Organisaation ketteryyttä tukeviksi tekijöiksi on tunnistettu kyvykkyys havaita uusia mahdollisuuksia ja luoda niitä (Baskarada & Koronius, 2018). Haraf ja muut (2015) ovat nimenneet innovatiivisen kulttuurin yhdeksi ketterän organisaation tukipilariksi, sillä se johtaa siihen, että organisaatiossa etsitään aktiivisesti uusia mahdollisuuksia ja tarkastellaan ja kehitetään omia järjestelmiä ja prosesseja jatkuvasti. Ketterällä organisaatiolla on myös kyky jalkauttaa tehokkaasti uusi strategia, liiketoimintamalli tai voimavara (Baskarada & Koronius, 2018). Haraf ja muut (2015) ovat nimenneet työntekijöiden valtuuttamisen myös yhdeksi tekijäksi, sillä se johtaa nopeampaan päätöksentekoon ja sitä kautta nopeampaan reagointikykyyn.

Nopea mukautuminen ja ympäristöön reagoiminen vaatii muutoksia. Organisaation kyvykkyys jalkauttaa ja skaalata uusia kyvykkyksiä on yksi ketterän organisaation tekijä (Baskarada & Koronius, 2018). Ketterillä organisaatioilla on myös kyky sietää ympäristössä ja markkinoilla vallitsevaa epäselvyyttä ja monitulkintaisuutta (Haraf ja muut, 2015). Haraf ja muut (2015) ovat nimenneet myös muutosjohtamisen ja organisaation viestinnän ketteryyden tukipilareiksi, sillä jatkuvan muutoksen keskellä viestinnän merkitys ja muutosjohtaminen korotustuvat, minkä vuoksi ne ovat ratkaisevia tekijöitä organisaation kokonaisvaltaisen ketteryyden osalta.

Nijssen ja Pauuwe (2012) ovat esittäneet ketterän organisaation muodostuvan kyvyksistä, joiden avulla organisaatio voi muodostaa tarvittavat henkilöstövoimavarat ketterästi, ylläpitää ja laajentaa organisaatiossa olevaa osaamista ja muodostaa joustavan ja sopeutuvan organisaation perustan. Kuviossa 1 on esitetty Nijssen ja Pauuwe (2012) mallin mukaiset ketterän organisaation keskeiset kyvykkyudet (skaalautuvat henkilöstövoimavarat, nopeasti oppiva organisaatio ja mukautuva perusta) kuvion muodossa.



Kuvio 1. Ketterän organisaation kyvykkydet (mukaillen Nijssen & Pauuwe, 2012).

Nijssenin ja Pauuwen (2012) mukaan skaalautuvissa henkilöstövoimavaroissa on kyse henkilöstövoimavarojen oikeanlaisesta sijoittelusta ja joustavuudesta. Henkilöstövoimavarojen sijoittelulla tarkoitetaan heidän mukaansa sitä, että organisaatiossa on oikeanlaiset ihmiset tekemässä oikeanlaista työtä oikeaan aikaan. Heidän mukaansa henkilöstövoimavarojen skaalautumiseen vaikuttaa myös henkilöstöressurssien nopea ja helppo siirtely. Heidän mukaansa henkilöstövoimavarojen on oltava yhteydessä organisaation tavoitteisiin ketteryyden saavuttamiseksi. Lisäksi heidän mukaansa henkilöstövoimavarojen skaalautuminen edellyttää tiettyjä organisaatiokäytänteitä kuten työntekijöiden osallistamista, yhteisen ajattelutavan luomista ja käytänteitä, jotka tähtäävät resurssien joustavuuteen.

Oppivan organisaation on tunnistettu olevan yksi ketterän organisaation tekijä. Ketterässä organisaatiossa nopeasti oppiva organisaatio tarkoittaa oikeanlaisen tiedon hankkimista ja hallitsemista (Nijssen & Pauuwe, 2012). Nijssenin ja Pauuwen (2012) mukaan ketteriä organisaatioita kuvastaa muun muassa jatkuva tiedonhankinta ja avoin tiedon jakaminen. Myös Haraf ja muut (2015) ovat tunnistaneet oppivan organisaation yhdeksi ketterän organisaation osatekijäksi. Ketterän organisaation tärkeä kyvykkyys on organisaation mukautuva perusta, eli organisaatioilla tulee olla liikkumava-

raa toimia kuten matala hierarkia ja vähäinen rutiininomaisuus ja standardointi (Nijsen & Pauuwe, 2012).

Organisaation ketteryyttä voidaan edistää erilaisilla tekijöillä. Pulakosin ja muiden (2019) tutkimuksen mukaan organisaation ketteryyttä edistää oikeanlainen tiimityöskentely, jatkuva suunnan tarkistaminen ja korjaaminen sekä pysyvyys. Heidän mukaansa organisaatioiden tulisi pyrkiä näihin, sillä nämä auttavat ketteryyden rakennuksessa ja sitä kautta taloudellisen menestyksen luonnissa. Oman toiminta-alueen tuntemisen on todettu edistävän ketteryyttä (Haraf ja muut, 2015). Myös erilaisilla johtamistyyleillä on vaikutusta organisaation ketteryyteen. Akkayan ja Tabakin (2020) tutkimuksen mukaan transformaalisella johtamistyyllillä on positiivinen vaikutus organisaation ketteryyteen.

Toimintatavoilla ja prosesseilla on yhteyttä organisaation ketteryyteen. McCannin ja muiden (2009) mukaan organisaation ketteryyttä voidaan lisätä erilaisilla käytänteillä. Heidän mukaansa sitä voidaan rakentaa käytänteillä, jotka luovat avoimuutta muutoksille, mahdollistavat mahdollisuuksien nopean hyödyntämisen, parantavat epäselvien tilanteiden selkeyttämistä, mahdollistavat nopean ja tehokkaan tiedon hankkimisen ja jakamisen, luovat kyvyn sijoitella resursseja uudelleen ja nopeasti sekä luovat aloitteellisen asenteen läpi organisaation. Näitä voidaan siis pitää ketterän organisaation lähtökohtina. Harafin ja muiden (2015) mukaan selkeä visio tukee organisaation ketteryyttä, sillä se tuo toimintaan johdonmukaisuutta.

Yrityksen henkilöstöä voidaan pitää merkittävänä ketteryyttä tukevana ja edistävä tekijänä. Ketterän organisaation pohjan voidaan nähdä muodostuvan organisaation kulttuurista, johtajuudesta ja erilaisista systeemeistä, mutta sen voimanlähteenä toimivat ihmiset (Nold & Michel, 2016). Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi ketterän henkilöstön käsitettä.

2.3 Henkilöstön ketteryys

Ketterä organisaatio tarvitsee toimiakseen ketterästi toimivia ihmisiä ja tiimejä (Muduli & Pandya, 2018; Muduli, 2013; McCann ja muut, 2009). Yksilötasolla ketteryys tarkoittaa oikeanlaista mielentilaa ja sopivia taitoja (Ulrich & Yeung, 2019). Se vaatii ketteryyteen suuntautuvaa ajattelutapaa sekä toimintaa (Dyer & Shafer, 2003). Ketteryyttä käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan ketteryydestä yksilötasolla mutta myös koko henkilöstön näkökulmasta (workforce agility). Ketterälle henkilöstölle ei löydy yhtä laajasti käytettyä määritelmää, vaan sitä on määritelty esimerkiksi erilaisten vaadittavien ominaisuuksien, asenteiden osaamisen ja toiminnan kautta.

Mudulin (2013) mukaan ketterä henkilöstö pystyy sopeutumaan nopeasti ja helposti uusiin markkinaolosuhteisiin ja mahdollisuuksiin, ja sitä kuvastaa joustavuus. Ketterä henkilöstö pystyy hänen mukaansa vastaamaan liiketoiminnan tarpeisiin toimittamalla nopeasti oikeanlaisia taitoja ja tietoja. Sherehiyn ja Karwowskin (2014) määritelmässä painottuvat ominaisuuksien sijaan näkyvä toiminta ja käyttäytyminen. Heidän mukaansa henkilöstön ketteryydellä tarkoitetaan ketterää toimintaa ja käyttäytymistä. Määritelmässä toistuu siis se, miten henkilöstö suhtautuu ja reagoi muutoksiin ja muuttuneisiin olosuhteisiin.

2.3.1 Ketterän henkilöstön tekijät

Ketterällä henkilöstöllä on tunnistettu olevan monia erilaisia tunnuspiirteitä (Muduli, 2013). Lisäksi ketterän henkilöstön voidaan nähdä syntyvän tietynlaisesta näkyvästä toiminnasta ja käyttäytymisestä (Sherehiy & Karwowski, 2014; Dyer & Schafer, 2003). Ketteryys vaatii henkilöstöltä proaktiivista toimintaa (Sherehiy & Karwowski, 2014; Dyer & Schafer, 2003). Proaktiiviset henkilöt etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia ja uhkia (Dyer & Shafer, 2003). Proaktiiviseen toimintaan kuuluu myös muun muassa muutokseen liittyvien haasteiden ennakointi, ratkaisujen kehittäminen sekä haasteiden ratkai-

suun ja työn kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden aloittaminen (Sherehiy & Karwowski, 2014). Lisäksi ketterä henkilöstö etsii aktiivisesti tietoa, ja heidän tietonsa on koko ajan tasalla (Muduli, 2013).

Ketteryyden voidaan nähdä edellyttävän henkilöstöltä myös sopeutuvaa toimintaa (Sherehiy & Karwowski, 2014; Muduli, 2013; Dyer & Schafer, 2003) sekä ulkoisen ympäristön tulkitsemista ja siihen reagoimista (Breu ja muut, 2001). Sopeutuvat työntekijät omaksuvat useita eri rooleja ja siirtyvät helposti roolista toiseen (Dyer & Shafer, 2003). Ketterä henkilöstö sopeutuu myös helposti muutokseen, uusiin ideoihin ja pysyy joustavasti siirtymään tehtävästä toiseen (Muduli, 2013).

Sherehiyn ja Karwowskin (2014) mukaan sopeutuvuus pitää sisällään myös kulttuuriin ja ihmissuhteisiin liittyvää sopeutumista, kun yksilö toimii erilaisten ihmisten kanssa. Sopeutuva toiminta edellyttää ammatillista joustavuutta. Yksilöllä tulee olla kyky omaksua useita rooleja, kyky vaihtaa roolista toiseen ja kyky työskennellä samanaikaisesti eri tehtävien parissa ja eri tiimeissä (Sherehiy & Karwowski, 2014). Myös Breun ja muiden (2001) mukaan ketterää henkilöstöä kuvastaa kyky tehdä yhteistyötä yli organisaatio-, funktio- ja projektirajojen. Ketterää henkilöstöä kuvastavat myös hyvät tiimityöskentelytaidot ja yhteistyötaidot (Muduli, 2013).

Ketterään henkilöstöön yhdistyy myös uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen (Sherehiy & Karwowski, 2014; Muduli, 2013; Dyer & Schafer, 2003). Ketterästi toimiva henkilöstö suhtautuu myönteisesti kehitykseen, uuden oppimiseen ja omien taitojen kehittämiseen (Muduli, 2013). Heillä on kyvykkyys omaksua uusia tarvittavia taitoja muuttuvan maailman mukana (Breu ja muut, 2001). Ketterälle henkilöstölle on ominaista hyvä resilienssikyky (Sherehiy & Karwowski, 2014). Sherehiyn ja Karwowskin (2014) mukaan resilienssillä tarkoitetaan henkilön kykyä toimia tehokkaasti stressin alla. Heidän mukaansa resilienssiin kuuluu positiivinen asenne muutoksia ja uusia ideoita kohtaan. Lisäksi siihen kuuluu heidän mukaansa epävarmuuden ja odottamattomien tilanteiden sekä stressaavien tilanteiden sietämisen taito. Kuviossa 2 esitetty ketterän hen-

kilöstöön muodostavat tekijät (proaktiivisuus, sopeutuvuus sekä uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen).



Kuvio 2. Ketterän henkilöstön ominaispiirteet (mukaillen Sherehiy & Karwowski, 2014; Muduli, 2013; Dyer & Schafer, 2003).

Henkilöstön ketteryyteen on yhdistetty myös monia muita ominaispiirteitä. Muduli (2013) on ehdottanut, että yksi kuvaileva tekijä on nopeus. Hänen mukaansa ketterä henkilöstö pystyy suoriutumaan nopeasti kaikista ketteryyden vaatimuksista, kuten uusien taitojen nopeasta oppimisesta tai nopeasta sopeutumisesta uuteen ympäristöön. Lisäksi hänen mukaansa yksi ketterän henkilöstön ominaispiirre on myös teknologian vahva hallitseminen ja hyödyntäminen.

Myös Breu ja muut (2001) ovat tutkineet ketterää henkilöstöä ja sen vaatimia kyvykkyksiä. Heidän mukaansa ketterää henkilöstöä kuvailevat tekijät ovat johdettavissa

suoraan organisaation ketteryydestä. Heidän mukaansa ketterän henkilöstön ratkaisevin ja olennaisin tekijä on se, että henkilöstö kykenee mukautumaan ja reagoimaan ulkoisiin muutoksiin ja omaksumaan uusia tarvittavia taitoja. Heidän mukaansa organisaatiossa on oltava kulttuuri, jossa työntekijöille on annettu valtaa päättää asioista ja jossa kannatetaan paikallista päätöksentekoa. Ketterä henkilöstö tarvitsee toimiakseen heidän mukaansa myös joustavan ja nopeasti ja tehokkaasti muuttuvan IT-infrastruktuurin.

2.4 Henkilöstötyön kokonaisuus

Henkilöstötyö on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään monia erilaisia osa-alueita ja toimintoja. Ydinfunktioina voidaan pitää CIPD:in (The UK Chartered Institute of Personnel and Development, 2013) julkaiseman HR-työtä ohjaavan kartan toimintoja, jotka kuvaavat niitä osa-alueita, joista HR-ammattilaisilla tulisi olla asiantuntemusta (Truss ja muut, 2012, s. 64). CIPD:in (2013) mukaan HR:n asiantuntemisalueet ovat: organisaation kehittäminen, organisaation muotoilu, suorituksen ja palkitsemisen johtaminen, resursointi ja talent-suunnittelu, henkilöstön sitouttaminen, työsuhteasiat, palvelujen tarjonta ja informointi, oppiminen ja talent-kehitys, strategian toteutus sekä HR-toimintojen johtaminen. Henkilöstötyön kohteena ovat yksilöt sekä organisaation ja ihmisten johtaminen (Ulrich & Dulebohn, 2015).

2.4.1 Käytännön HR-työ

Käytännön HR-työn taustalla toimii HR-järjestelmä. HR-järjestelmällä tarkoitetaan yrityksen erillisiä mutta toisiinsa liittyviä prosesseja, toimintoja ja funktioita, joilla pyritään kehittämään, pitämään ja houkuttelemaan yrityksen ihmisresursseja eli henkilöstöä (Lado & Wilson, 1994). HR-järjestelmiä on olemassa erilaisia (Monks ja muut, 2013). Ne koostuvat erilaisista rakenneosista, kuten toimintaa ohjaavasta filosofiasta,

prosesseista, käytännöistä ja toimintaperiaatteista (Kepes & Delery, Boxall ja muut teoksessa, 2007 s.390; Monks ja muut, 2013). Henkilöstön on todettu reagoivan eri tavoin erilaisiin HR-järjestelmiin (Monks ja muut, 2013).

Kepesin ja Deleryn (Boxall ja muut teoksessa, 2007, s. 388) mukaan HR-järjestelmän taustalla toimii valittu filosofia, joka määrittelee sitä, miten henkilöstö nähdään ja miten sitä kohdellaan organisaatiossa. Filosofia vaikuttaa vahvasti muihin järjestelmän osa-alueisiin, kuten käytänteisiin ja prosesseihin (Monks ja muut, 2013). HR-järjestelmään kuuluu myös HR:n toimintatapa, joka kuvastaa sitä, mitä organisaatio yrittää saavuttaa (Kepes & Delery, Boxall ja muut teoksessa 2007, s. 388). Se ohjaa HR-käytänteitä, kuten palkitsemista. Järjestelmään kuuluvat HR-prosessit kuvastavat sitä, miten HR-käytänteitä käytännössä toteutetaan. HR-käytänteitä voidaan tukea ja vahvistaa HR-prosessien avulla (Monks ja muut, 2013).

HR-käytänteille löytyy monia eri ryhmittelyjä. HR-käytänteet voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: ihmiset, suoriutuminen, viestintä ja työskentely (Ulrich & Yeung, 2019; Ulrich & Dulebohn, 2015). Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mukaan suoriutumiseen liittyviä käytänteitä ovat muun muassa suorituksen arvioimiseen ja palkitsemiseen liittyvät käytänteet. Henkilöstöön kohdistuvat käytänteet keskittyvät siihen, miten ihmiset liikkuvat organisaatiossa. Näitä ovat esimerkiksi rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät käytänteet. Osa käytänteistä kohdistuu työn suorittamiseen, esimerkiksi työskentelyolosuhteisiin ja yleisiin toimintaperiaatteisiin. Eri kategorian mukaiset HR-käytänteet ovat yhteydessä toisiinsa ja osittain myös päällekkäisiä.

Käytännön henkilöstötyön ytimessä on henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtaminen keskittyy siihen, miten ihmisiä johdetaan, kohdellaan ja kehitetään organisaatioissa (Armstrong & Taylor, 2020, s. 3–4), ja se sisältää monia erilaisia toimintoja (Boxall ja muut, 2007, s. 48). Sen pyrkimyksenä on organisaation tehokkuuden lisääminen ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen henkilöstön avulla, ja sitä toteutetaan organisaatioissa käytännössä HR-järjestelmän avulla (Armstrong & Taylor, 2020, s. 3–4).

Henkilöstöjohtamisen käytänteillä tarkoitetaan niitä menettelytapoja, joita työnantaja käyttää henkilöstönsä johtamiseen ja hallitsemiseen (Budd & Bhawe, 2010, s. 59). Henkilöstöjohtamisen käytänteillä pyritään usein strategian toteuttamiseen ja muutoksen ylläpitämiseen (Ulrich & Yeung, 2019). Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mukaan HR-käytänteiden tulee olla linjassa myös organisaation ulkoisten toimijoiden kanssa, ja kaikkien HR-käytänteiden tulee olla integroituna keskenään.

Posthuma ja muut (2013) ovat tutkineet organisaation suorituskyykyä parantavia henkilöstöjohtamisen käytänteitä. He ovat jaotelleet organisaation suorituskyykyä nostavat henkilöstöjohtamisen käytänteet yhdeksään eri luokkaan: palkitseminen ja kompensatio, työn ja työtehtävien suunnittelu, koulutus ja kehittäminen, rekrytointi ja henkilölövalinnat, kommunikointi, suorituksen johtaminen ja arviointi, henkilöstöasiat, ylenlykset, urasuunnittelu ja urakehitys sekä henkilöstön vaihtuvuus ja lähtö. Näitä voidaan pitää henkilöstöjohtamisen ydinosa-alueina. Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että henkilöstötyö on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään monia eri osa-alueita ja toimintoja.

2.4.2 Joustava HR

HR:n joustavuudella tarkoitetaan sitä kyvykkyyttä, missä määrin yrityksen henkilöstöresurssit ja HR-käytänteet mahdollistavat reagoinnin muutokseen (Way ja muut, 2018). HR:n joustavuutta voidaan siis pitää henkilöstöjohtamisen keinona vastata nopeasti muuttuvaan maailmaan. Wright ja Snell (1998) määrittelevät HR:n joustavuuden kyvykkyydeksi, joka koostuu kolmesta erillisestä ulottuvuudesta: HR-käytänteiden joustavuudesta, taitojen joustavuudesta ja toiminnan joustavuudesta. Ketkar ja Sett (2009) ovat lisänneet käsitteeseen myös neljännen ulottuvuuden: joustavuutta aikaansaavat HR-käytänteet.

HR:n joustavuuden ulottuvuuksista HR-käytänteiden joustavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin ja kuinka nopeasti organisaation HR-käytänteitä voidaan mukauttaa ja soveltaa ympäri organisaatioita eri tilanteissa (Bhattacharya ja muut, 2005; Wright & Snell, 1998). Henkilöstön toiminnan joustavuudessa kyse on siitä, miten henkilöstö voi mukauttaa toimintaansa tarpeen mukaan (Bhattacharya ja muut, 2005). Sitä voidaan pitää edellytyksenä koko organisaation joustavuudelle (Wright & Snell, 1998).

Wrightin ja Snellin (1998) mukaan HR:n joustavuuden kolmea eri ulottuvuutta voidaan tarkastella resurssien ja koordinoinnin joustavuuden näkökulmasta. Resurssien joustavuus kuvastaa resurssin kyvykkyyttä olla sovellettavissa eri konteksteissa (Way ja muu, 2015). Wrightin ja Snellin (1998) mukaan HR-käytänteissä resurssien joustavuudella tarkoitetaan HR-käytänteiden monikäyttöisyyttä, eli sitä, miten hyvin HR-käytänteet ovat mukautettavissa ja sovellettavissa eri tilanteissa. Heidän mukaansa resurssien joustavuus henkilöstön taidoissa viittaa siihen, kuinka paljon henkilöstöllä on erilaisia taitoja erilaisten työtehtävien suorittamiseen. Resurssien joustavuus henkilöstön toiminnassa viittaa henkilöstön hallitsemiin käyttäytymismallien määrään ja näiden soveltamiseen eri tilanteissa.

Wrightin ja Snellin (1998) mukaan HR:n joustavuuden toinen näkökulma eli koordinoinnin joustavuus HR-käytänteissä viittaa siihen, kuinka nopeasti HR-käytänteet voidaan järjestellä uudelleen tilanteen mukaan. Heidän mukaansa koordinoinnin joustavuus henkilöstön taidoissa tarkoittaa sitä, kuinka nopeasti työntekijöitä eri taitoineen voidaan sijoittaa uudelleen organisaatiossa. Henkilöstön toiminnassa koordinoinnin joustavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin yritys voi koordinoida työntekijöitään ja heidän erilaisia käyttäytymismallejaan.

2.5 HR ketteryyden edistäjänä

HR:n roolin on tunnustettu vaihdelleen vuosien aikana (Truss ja muut, 2012, s.76). Sen on kritisoitu kehittyvän ja muuttuva hyvin hitaasti (Boudreau & Lawler, 2014). HR:n on tunnustettu käyneen läpi kolme eri muutosaaltoa (Ulrich & Dulebohn, 2015). Ulrichin ja Dulebohnin (2015) mukaan ensimmäisessä aallossa HR:n roolin nähtiin olevan hallinnollinen, ja työn keskiössä oli pakollisten säännösten noudattaminen ja HR-palvelujen tarjoaminen. Toisessa aallossa HR-toiminnan keskiöön nousivat innovatiivisten käytänteiden tarjoaminen, kuten palkitseminen ja urajohtaminen. Kolmannen aallon myötä HR:n rooli on muuttunut strategisemmaksi, ja tavoitteena on tuottaa lisäarvoa liiketoiminnalle. Tämän myötä HR-käytänteitä on alettu yhtenäistää organisaation liiketoimintastrategian kanssa.

HR:llä nähdään olevan merkittävä rooli organisaation ketteryyden edistämisessä ja omaksumisessa. Ketterän HR:n tarkoituksena on luoda ja jalkauttaa sellaisia HR-järjestelmiä, jotka tukevat organisaation ketteryyttä (McMackin & Heffernan, 2020). HR:n tulisi muun muassa tarjota tarvittavat työkalut ketteryyden määrittelyyn, luomiseen ja ylläpitämiseen (Ulrich & Yeung, 2019). Erilaisilla HR-toimenpiteillä voidaan edistää organisaation ja henkilöstön ketteryyttä (Shafer ja muut, 2001). Henkilöstön ketteryys pohjautuu useampaa eri organisaation tukitoimintoon (Alavi ja muut, 2014). Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi näitä käytänteitä ja tekijöitä, joihin myös HR voi toiminnallaan vaikuttaa.

2.5.1 Henkilöstön ketteryyttä edistävät käytänteet

Monilla organisatorisilla käytänteillä on löydetty olevan yhteys henkilöstön ketteryyteen (Muduli, 2017, 2016; Alavi ja muut, 2014; Sumukadas ja Sawhney, 2004). Organisatorisen oppimisen ja henkilöstön koulutuksen on todettu edistävän henkilöstön ketteryyttä (Muduli, 2017, 2016; Alavi ja muut, 2014). Organisatorinen oppiminen tarjoaa

hyvän ympäristön henkilöstön ketteryyden kehittämiseksi, sillä siinä korostuu uusien taitojen ja osaamisen hankkiminen, jotka lisäävät henkilöstön joustavuutta ja kykyä sopeutua muutoksiin ja uusiin tilanteisiin (Alavi ja muut, 2014).

Palkitsemisella ja henkilöstön ketteryydellä on löydetty olevan positiivinen yhteys (Muduli, 2017, 2016; Shafer ja muut, 2001). Shafer ja muut (2001) löysivät case-tutkimuksessaan palkitsemisen olevan keskeinen tekijä ketteryyden saavuttamisessa. Ketteryyttä edistävät erityisesti vähemmän perinteiset palkitsemisjärjestelmät, kuten aineeton palkitseminen (Sumukadas & Sawhney 2004) ja suoriutumisperustainen palkitsemisjärjestelmä (Muduli, 2016). Palkitsemisjärjestelmään panostamalla voidaan siis tukea henkilöstön ketteryyttä.

Ketterän organisaation toiminta on usein rakennettu pienten ja itsenäisesti toimivien tiimien varaan (Denning, 2016a). Ketterältä henkilöstöltä edellytetään myös hyviä yhteistyötaitoja (Breu ja muut, 2001). Tiimityöskentelyn ja sitä tukevan ympäristön on tutkittu selvästi edistävän ketteryyttä (Muduli, 2017,2016). Mudulin (2016) mukaan tiimityöskentelyllä ja sen tukemisella on merkittävin positiivinen vaikutus henkilöstön ketteryyteen. Myös organisaation rakenteella on vaikutusta henkilöstön ketteryyteen. Alavin ja muiden (2014) mukaan orgaaninen organisaatio ja erityisesti matala organisaatorakenne ja hajautettu päätöksenteko vaikuttavat positiivisesti henkilöstön ketteryyteen.

Henkilöstön ketteryyttä on todettu edistävän myös henkilöstön osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Muduli, 2017,2016; Sherehiy & Karwowski, 2014; Sumukadas & Sawhney, 2004). Sumukadasin ja Sawhneyn (2004) mukaan käytänteet, joiden avulla henkilöstö pystyy muokkaamaan ja vaikuttamaan omaan työhönsä, ovat suoraan yhteydessä henkilöstön ketteryyteen. Ketteryyttä edistää myös henkilöstön itsenäisyys ja vapaus omassa työssään (Sherehiy & Karwowski, 2014). Shaferin ja muiden (2001) case-tutkimuksessa työn rikastamiseen ja henkilökohtaiseen kasvun tähtäävät toimenpiteet lisäsivät henkilöstön ketteryyttä ja tukivat siinä vaadittavia omi-

naispiirteitä. Beltrán-Martín ja Roca-Puig (2013) ovat tutkineet HR-käytänteiden yhteyttä henkilöstön joustavuuteen. Heidän mukaansa erityisesti työn kehittämiseen liittyvät käytänteet vaikuttavat positiivisesti henkilöstön joustavuuteen. He korostavat käytänteitä, joiden avulla esimerkiksi edistetään työntekijöiden päätäntävaltaa, itenäisyyttä sekä mahdollisuutta vaikuttaa ja kontrolloida omaa työtään.

Muduli ja Pandya (2018) ovat tutkineet psykologisen valtuuttamisen vaikutusta henkilöstön ketteryyteen. Heidän tutkimuksensa mukaan henkilöstön tuntemalla voimaantumisen tunteella on positiivinen vaikutus henkilöstön ketteryyteen. Heidän tutkimuksensa mukaan eniten ketteryyteen vaikuttaa se, että henkilö kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä lopputulemaan. Ketteryyteen kannustaa myös henkilön itsemääräämisoikeus, sillä se voi sisäisen motivaation kautta kannustaa ketterään toimintaan. Heidän mukaansa myös henkilölle merkitykselliset työtehtävät vaikuttavat positiivisesti ketteryyteen.

Ketteryyteen liittyen on tutkittu ketteriä henkilöstöjohtamisen käytänteitä. Heilmann ja muut (2020) ovat tutkineet ketteriä henkilöstöjohtamisen käytänteitä pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa. Heidän mukaansa ketterät henkilöstöjohtamisen käytänteet nähdään usein liittyvän seuraaviin aihealueisiin: työskentelyajat, organisointi, yhteistyö, työhyvinvointi, ihmisten johtaminen, kehitys, vuorovaikutus, työympäristö, tasapaino työn ja perheen välillä, rekrytointi ja työvälaineet.

2.6 Ketterä HR-organisaatio

Myös HR-organisaatio voi omaksua omaan toimintaansa ketteryyden periaatteita. Ketterästi toimivassa HR:ssä ketteryyden periaatteet näkyvät kaikessa HR:n toiminnassa, kuten HR-ammattilaisten osaamisessa, prosesseissa, työkaluissa ja rakenteissa (McMackin & Heffernan, 2020). Ulrich ja Yeung (2019) ovat myös esittäneet, että HR:n tulisi toimia roolimallina muulle organisaatiolle ketteryyden hyödyntämisessä. Tällöin

on perustelua sanoa, että myös HR-organisaation toiminnassa tulisi hyödyntää ketteryyden periaatteita. Ketterän toimintamallin avulla HR-funktio pystyy tuomaan arvoa ja kestäväää kilpailuetua koko organisaatiolle, kun toiminta on integroitu organisaation yleisen strategian kanssa ja ketteryys on omaksuttu laajasti ja eri työkaluja ja metodeja hyödyntäen (McMackin & Heffernan (2020).

McMackin ja Heffernan (2020) mukaan ketterästi toimivan HR:n tavoitteena on minimoida hukan synty ja optimoida arvonluonti sen asiakkaille. Tähän pyritään heidän mukaansa luomalla HR-organisaatioon itsenäisesti toimivia ja monitieteellisiä tiimejä, jotka jatkuvasti muuttuvat ja muovautuvat liiketoiminnan muuttuvien tarpeiden mukaan. Heidän mukaansa HR:n toiminnassa ketteryys voi näkyä esimerkiksi nopeina pilottikokeiluina ja että asioita tehdään ja suunnitellaan paikallisesti yhteydessä liiketoiminnan kanssa globaalilla tasolla luotujen ja sieltä jalkautettujen prosessien sijaan. Samalla he tuovat esille, että ketterästi toimivassa HR:ssä toiminta on järjestetty lyhyisiin sprintteihin.

2.7 Yhteenveto kirjallisuudesta

Ketteryydessä on kyse moninaisesta ilmiöstä, joka ilmenee organisaatiossa monella eri tasolla. Ketteryys on ennen kaikkea ajattelutapa ja organisaation identiteetti, mutta se tarkoittaa myös erilaisia työkaluja, prosesseja, käytänteitä, arvoja ja periaatteita. Ketteryys nähdään myös strategiana, ominaispiirteenä, organisaation kyvykkyytenä, reagoititapana sekä strategisena kilpailuetuna. Siinä korostuu nopea ympäristössä tapahtuviin muutoksiin reagoiminen ja niihin sopeutuminen. Ketteryyden ytimessä on jatkuva parantaminen ja kehittäminen.

Organisaation ketteryydessä on kyse organisaation sopeutumisesta, sen kyvykkyydestä tehdä tarvittavia muutoksia ja kyvykkyydestä kehittää omaa toimintaa. Sitä tukee organisaation kyvykkyys havaita uusia mahdollisuuksia ja kyvykkyys reagoida ja mukau-

tua ympäristön muutoksiin. Organisaation ketteryys syntyy kyvykkyyksistä, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimisen ja kehittämisen, helposti skaalautuvat henkilöstövoimavarat ja nopeasti sopeutuvan organisaation perustan. Ketterää organisaatiota kuvastaa myös jatkuva suunnan tarkistaminen ja korjaaminen sekä avoimuus muutoksille.

Ketterä organisaatio ei voi toimia ilman ketterää henkilöstöä. Ketterän henkilöstön voidaan nähdä koostuvan useasta eri tekijästä. Ketterän henkilöstön kuvataan olevan tilanteisiin ja uusiin rooleihin sopeutuvaa ja aktiivisesti uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja etsivää. Ketterä henkilöstö reagoi positiivisesti muutokseen ja pystyy sietämään muutoksen tuomaa epävarmuutta ja stressiä. Lisäksi ketterää henkilöstöä kuvastaa jatkuva uuden oppiminen ja uusien taitojen hankkiminen sekä itsensä kehittäminen.

HR-työ pitää sisällään monia erilaisia toimintoja ja osa-alueita. Sen taustalla on HR-järjestelmä, joka koostuu muun muassa erilaisista käytännöistä, toimintaa ohjaavasta filosofiasta, prosesseista ja toimintaperiaatteista. Ketteryydessä on pitkälti kyse muutoksesta ja siihen vastaamisesta. Tämän vuoksi myös HR:n on oltava kykenevä muuttumaan. HR:n joustavuudessa on kyse siitä, kuinka hyvin organisaation HR-käytänteet ja henkilöstöresurssit mahdollistavat reagoinnin muutokseen. Tätä voidaan siis pitää tärkeänä ketteryyden näkökulmasta.

Ketterällä HR:llä tarkoitetaan sitä, miten HR voi organisaationa omaksua omaan toimintaansa ketteryyden periaatteita ja työkaluja, sekä miten se voi funktiona tukea muun organisaation ja henkilöstön ketteryyttä. Ketterästi toimiva HR voi muun muassa hyödyntää omassa toiminnassaan sprinttejä ja organisoida toimintansa moniosaajatiimeihin. Erilaisten käytänteiden, kuten organisatorisen oppimisen, henkilöstön koulutuksen ja tiettyjen palkitsemisen keinojen on tutkittu edistävän ketteryyttä. Myös tiettyjen organisatoristen tekijöiden, kuten matalan organisaatiorakenteen, hajautetun päätöksenteon, tiimityöskentelyn ja sitä tukevan ympäristön sekä henkilöstön osallistamisen ja itsenäisyyden ja vapauden omassa työssään on todettu edistävän ketteryyttä. Ketterää HR:ää on tutkittu enemmän jälkimmäisestä näkökulmasta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen käytännön toteutusta. Luvussa esitellään, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu. Lisäksi esitellään tutkimusaineisto. Lopuksi käydään läpi tutkimuksessa käytetyt analysointimenetelmät.

3.1 Tutkimuksen metodologia

Tämän tutkimuksen metodologiaksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Tämän vuoksi tätä voidaan pitää tähän tutkimukseen sopivana tutkimusmenetelmänä, sillä tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää ketteryyttä ilmiönä henkilöstötyön näkökulmasta ja kartoittaa ilmiötä kokonaisuutena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään todellisen elämän kuvaamiseen ja tosiasioiden löytämiseen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Käsitteenä ketterä HR on melko vähän tutkittu, minkä vuoksi on mielenkiintoista selvittää ketteryyttä henkilöstötyön näkökulmasta. Laadullisen lähestymistavan nähdään siis tuovan parhaiten selvyyttä tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan.

3.2 Aineistonkeruu

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelun ytimenä on selvittää, miksi henkilö toimii niin kuin toimii tai mitä henkilö ajattelee (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 72). Tämä tutkimus on luonteeltaan kartoittava, minkä vuoksi haastattelua voidaan pitää tähän tutkimukseen sopivana aineistonkeruumenetelmänä. Lisäksi aihetta on tutkittu vielä melko vähän henkilöstötyön näkökulmasta. Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri lajiin: strukturoituun haastatteluun, teema-

haastatteluun ja avoimeen haastatteluun (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208–209). Tässä tutkimuksessa päädyttiin strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotoon eli puolistrukturoituun haastatteluun. Aiheen laaja-alaisuudesta johtuen voitiin etukäteen olettaa, että myös vastaukset tulevat olemaan hyvin moninaisia, minkä vuoksi puolistrukturoidun haastattelun nähtiin sopivan tilanteeseen hyvin, sillä se antaa mahdollisuuden tarkentaviin lisäkysymyksiin.

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja esittämisjärjestys ovat määritelty täysin etukäteen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 44–45). Puolistrukturoitua haastattelua kuvastaa se, että haastattelun tietyt lähtökohdat ovat etukäteen päätetty, mutta eivät esimerkiksi kaikki kysymykset (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Tämän tutkimuksen haastatteluissa kysymysten teemat olivat etukäteen mietityt. Haastattelut etenivät pitkälti valmiin haastattelurungon mukaan, mutta osa kysymyksistä oli vapaamuotoisempia. Lisäksi kysymysten esittämisjärjestys vaihteli tilanteen ja haastateltavan mukaan. Haastattelurunko toimi haastattelijan tukena, mutta se tarjosi myös mahdollisuuden vapaampaan keskusteluun ja lisäkysymyksiin. Haastattelusta tehtiin ennen virallisia haastatteluja koeversio, jonka perusteella kysymyksiin tehtiin pieniä muutoksia.

Haastattelut muodostuivat kiinteistä kysymyksistä sekä vapaamuotoisemmista kysymyksistä. Kiinteästi muodostettujen kysymysten etuna on, että haastattelu on tällöin melko helppo toteuttaa (Hirsjärvi ja Hurme, 2008, s. 45). Tämän katsottiin olevan hyvä keino kerätä aineistoa tilanteessa, jossa haastattelutilanteet oli suoritettava etänä verkkotyökalun avulla ja puhelinhaastatteluina. Haastattelurungon kysymykset perustuivat ketteryuden teoriaan organisaation ja henkilöstön näkökulmasta sekä henkilöstötyöhön. Haastattelussa tarkasteltiin koko HR-järjestelmää ja erityisesti HR-käytänteitä. Suurin osa kysymyksistä oli muodoltaan avoimempia, sillä tutkittavien omat näkökulmat haluttiin saada esille. Haastateltaville ei haluttu antaa valmiita vastausvaihtoehtoja, sillä tahtotila oli, että haastateltavat kertovat aiheesta omin sanoin ja jäsentäen itse aihetta.

Puolistrukturoitu haastattelu osoittautui sopivaksi menetelmäksi, sillä haastateltavat tulivat erilaisista organisaatioista, joissa myös ketteryys esiintyi hyvin eri tavoin ja eri taajuudella. Siksi kysymyksiä piti osittain valikoida ja muokata jokaisen haastateltavan kohdalla. Käsiteltävät teemat olivat kaikille samat. Haastattelussa käytettiin etukäteen mietittyjä kysymyksiä, mutta valmiit kysymykset toimivat enemmänkin haastattelijan apuvälineenä. Kaikilta haastateltavilta ei kysytty kaikkia samoja kysymyksiä, sillä osaan kysymyksistä tuli vastauksia jo muissa kohdissa. Kaikkien haastateltavien kohdalla käsiteltiin kaikki pääaihealueet. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin perustason litterointina. Haastatteluiden alussa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suullisesti lupa haastattelun nauhoitukseen.

Haastateltavat vastasivat kysymyksiin pääsääntöisesti hyvin laajasti, ja osaan kysymyksistä vastattiin myös muiden kysymysten kohdalla. Keskustelua haluttiin rajoittaa mahdollisimman vähän, minkä vuoksi haastateltavat saattoivat palata aikaisempiin kysymyksiin myöhemmissä kohdissa. Tavoitteena oli, että haastateltavat saivat tuoda omia näkemyksiään ja ajatuksiaan esille mahdollisimman vapaasti. Lopussa annettiin myös mahdollisuus vapaaseen kommenttiin aiheesta. Haastattelut kestivät 40 minuutista puoleentoista tuntiin. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä ja yksilöhaastatteluina puhelimitse tai Zoom-sovelluksella.

3.3 Tutkimuksen haastateltavat

Tässä tutkimuksessa ketteryyttä haluttiin tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämän vuoksi kohdeorganisaatiolle ei asetettu tiukkoja kriteerejä, vaan haastateltavaksi valikoitui henkilöitä eri kokoluokan organisaatioista ja eri toimialoilta. Haastateltavia etsittiin Suomessa toimivista organisaatioista, joissa ilmenee ketteryyttä jollain tasolla. Organisaatioita valitessa kiinnitettiin huomiota siihen, että organisaation toiminnassa tai käytänteissä on jollain tasolla tunnistettavissa ketteryyden tunnusmerkkejä, organisaatio pyrkii siihen aktiivisesti tai organisaatiota yleisesti kuvaillaan kette-

räksi. Tämä voi toteutua esimerkiksi siten, että organisaatiossa on tunnistettu olevan ketterästi olevia tiimejä tai ketteryys on nimetty yrityksen yhdeksi arvoksi. Tätä varten tutustuttiin muun muassa yritysten missioon, visioon ja strategiaan. Kaikki haastateltavat valittiin asiantuntijaorganisaatioista. Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin alle viiden henkilön organisaatiot sekä ei-asiantuntijaorganisaatiot.

Tutkimukseen valikoitui henkilöitä erityisesti ICT- ja ohjelmistoalalta, joka on tunnetuimpia ketterän toimintatavan ja työkalujen hyödyntäjiä, ja jossa ketteryttä voidaan pitää elinehtona. Tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan myös muita näkökulmia, minkä vuoksi haastateltavien joukossa oli myös finanssialan toimijoita. Ketteryys mielletään usein vain pienille yrityksille mahdolliseksi toimintatavaksi, ja se yhdistetäänkin usein pieniin organisaatioihin. Aikaisemmassa tutkimuksessa ketteryttä ja sen toimivuutta ei ole sidottu yrityksen kokoon, ja monet isot toimijat ovat myös omaksuneet ketterän toiminnan arvoa ja tapoja. Tämän vuoksi tähän tutkimukseen valittiin tarkasteluun myös isoja organisaatioita.

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksaa henkilöä. Suurin osa haastateltavista työskenteli pääsääntöisesti HR-tehtävien parissa tai oli jollain tasolla tekemässä henkilöstötyöhön liittyviä päätöksiä ja ratkaisuja. Tässä työssä ketteryttä ei haluttu tutkia minkään tietyn toimialan ja yrityksen näkökulmasta, minkä vuoksi yritysten tai haastateltavien nimiä ei mainita. Haastateltavista neljä työskentelee isossa yrityksessä, kolme keskisuuressa yrityksessä ja yksi pienessä yrityksessä.

3.4 Aineistoanalyysi

Aineiston analyysitavat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: selittämiseen pyrkiviin ja ymmärtämiseen pyrkiviin lähestymistapoihin (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224). Tähän tutkimukseen valittiin ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, sillä sen koettiin parhaiten tuovan vastauksia tutkimuksen tutkimusongelmaan. Laadullista analyysiä voidaan

lähestyä kolmesta eri näkökulmasta: aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriasidonnaisesti (Eskola, 2018). Teorialähtöisessä analyysissä analyysi pohjautuu tiettyyn teoriaan tai malliin, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä tarkoituksena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 95–97). Teoriasidonnaisessa analyysissä analyysi ei suoraan pohjaudu tiettyyn teoriaan, mutta siinä on myös kytköksiä teoriaan (Eskola, 2018).

Tässä tutkielmassa ketteryiden määritelmää ei haluttu määritellä etukäteen teorian avulla, vaan tarkoituksena oli kuulla haastateltavien näkemykset aiheesta. Teoriasidonnaisen ja aineistolähtöisen analyysin etuna on se, että aikaisempi tutkittu tieto ilmiöstä ei sanele aineiston hankinnan järjestämistä tai tutkittavan ilmiön määrittelyä käsitteenä (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 98). Tästä syystä tässä tutkielmassa analyysiä päätettiin lähestyä teoriasidonnaisesta näkökulmasta, jotta saataisiin ymmärrystä siitä, mitä ketteryillä tarkoitetaan ja miten se näkyy käytännön henkilöstötyössä.

Analyysin tekoon vaikuttaa tutkijan päättelyn logiikka, joka voi olla induktiivista, deduktiivista tai abduktiivista (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 95). Deduktiivista päättelyä ohjaa valmiit teoriat, joita pyritään todentamaan aineiston avulla, kun taas induktiivisessa päättelyssä lähtökohtana on aineistolähtöisyys (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s.136). Abduktiivinen päättely on kahden edellä mainitun välimuoto, jossa yhdistyy aineistolähtöisyys ja valmiit mallit (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s.97). Tässä tutkielmassa analyysin lähestymistapa on abduktiivinen, sillä taustalla on aikaisemman tutkimuksen perusteella syntynyt johtoajatus ketteryiden vaikutuksesta henkilöstötyöhön, sekä ketterydestä tunnistetut käsitteet. Tutkimuskysymysten muotoilua ohjasi myös aikaisempi tutkimus ketterydestä ja ketterästä henkilöstötyöstä.

Käytännössä tutkimuksen analyysivaihe aloitettiin litteroimalla haastattelut ja lukemalla syntynyt teksti läpi useamman kerran samalla muistiinpanoja tehden. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 96 tekstisivua rivivälillä 1,5. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on saada jäsentynyt tulkinta ketterydestä ja ketterästä henkilöstötyöstä, minkä vuoksi

tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on kuvata tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 103). Lisäksi tässä tutkimuksessa on tavoitteena tunnistaa aineistosta, miten ja millaisilla käytännöillä HR voi edistää organisaation ja sen henkilöstön ketteryyttä sekä miten se voi omassa toiminnassaan hyödyntää ketteryyden periaatteita. Aineisto ryhmiteltiin eri aihepiirien mukaan ja vastaukset ryhmiteltiin kolmen päätason avulla: yleinen määritelmä ketteryydestä, henkilöstön näkökulma ja henkilöstötyön näkökulma. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Analyysissa keskityttiin tunnistamaan ja ryhmittelemään eri tunnuspiirteet ja sitä kautta saamaan jäsentynyt kuva ja ymmärrys aiheesta.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset, jotka on ryhmitelty kolmen ylätasoteeman avulla: yleinen ymmärrys ketteryydestä, henkilöstön näkökulma ja henkilöstötyön näkökulma. Ryhmittelyn tarkoituksena on auttaa luomaan kokonaiskuvaa ketteryydestä ja sen ilmenemisestä henkilöstötyössä.

4.1 Ketterä organisaatio

Ketteryydessä on kyse laajasta ja moninaisesta ilmiöstä. Haastateltavien keskuudessa ketteryyttä kuvattiin sekä yrityksen tapana toimia että eräänlaisena organisaatiossa vallitsevana kulttuurina. Aineisto vahvistaa sen, että ketteryys on hyvin laaja ilmiö, jolle ei löydy yhtä yksiselitteistä määritelmää. Tässä tutkimuksessa aihetta kuvailtiin prosessien, johtamisen, organisaatorakenteen, kulttuurin ja käytänteiden näkökulmasta. Aineiston perusteella vaikuttaa, että ketteryyteen liitetään yleisesti hyvin samoja asioita, mutta käytännön tasolla se ilmenee melko eri tavoin.

Ketteryyteen ja sen ilmenemiseen voidaan yhdistää erilaisia tunnistettavia ominaispiirteitä. Yksi ketteryyden tekijöistä on oman toiminnan jatkuva tarkastelu ja oikean suunnan varmistaminen. Tässä apuna käytetään muun muassa lyhyillä sykleillä kehittämistä, asiakkaan osallistamista, nopeaa pilotointia sekä palautteen ja datan keräämistä. Ketteryydessä olennaista on siis oikean fokuksen löytäminen ja keskittyminen oikeisiin asioihin. Tätä kuvaillaan muun muassa sillä, että ylimääräisistä asioista pyritään luopumaan ja turhien prosessien luomista vältetään.

(1) ...pyritään siihen, että mahdollisimman aikaisessa vaiheessa saadaan tehtyä tällainen minimal byuable product, vähän niin kuin luonnosversio siitä, mitä me ollaan tekemässä, ja otetaan asiakkailta kommentteja mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta sitten pystytään kestämään se, että me ei teh-

täis turhaa työtä vaan koko ajan, niin kuin varmistetaan sitä oikeaa suuntaa ja pystytään myöskin sitten jatkuvasti oppimaan siitä tekemisestä (H2)

(2) ...miten meillä kehitetään meidän sisäisiä projekteja, niin me pilotoidaan tosi paljon kaikkia erilaisia juttuja, eli joku keksii jonkun hyvän idean ja me aika surutta lähdetään heti kokeilemaan sitä, eli ei käytetä ehkä niin paljon aikaa semmoseen suunnitteluun ja valmistautumiseen, niin kuin ehkä sitten sellassa perinteisemmässä organisaatiossa tai perinteisemmässä mallissa, eli se ketteryys tavallaan kuin takaa sen että pystytään nopeasti testaamaan että mikä toimii ja mikä ei (H3)

(3) ...me eletään kahden viikon sprinteissä, meillä on alussa sprinttisuunnittelu, missä me määritellään mitä me halutaan saada aikaiseksi seuraavan kahden viikon aikana, ja sitten meillä on aina sen sprintin jälkeen retro missä katsotaan miten me ollaan onnistuttu, miten se meidän oma työskentely on sujunut, pitääkö siinä kehittää jotain, ja sitten ollaan hyödynnetty muutenkin erilaisia weeklyjä, daileja missä tsekataan mitä nyt on työn alla, mitä pitää saada aikaiseksi, onko jotain talkereita, jotka estää etenemistä (H2)

(4) mulle se tarkoittaa sitä, että asiat tehdään tavoitteellisesti ja tarkoituksen mukaisesti ja mahdollisimman pienellä vaivalla... hei mitä tässä ihan oikeasti halutaan saada aikaan, että keskitytään siihen olennaiseen, eikä se että lähdetään heti kaikkea mahdollista mikä voisi siihen asiaan liittyä lähetään tekemään, vaan ehkä sellanen tavoitteen selkiyttäminen kuuluu siihen tosi olennaisesti että mitä halutaan saada aikaiseksi (H7)

(5) ...sitten meillä on ollut data-analytiikkaa, me ollaan kehitetty niin että se tukisi tätä ketterää toimintatapaa, sitten henkilöstökyselyitä ollaan kehitetty siihen suuntaan, että esim me tehdään tällaisia ketteriä kyselyitä niille tiimille, jotka ovat siirtyneet tähän ketterään toimintatapaan kerran kvartaalissa, eli pyritään tietysti siihen, että se olisi suhteellisen kevyt ja me saataisiin jatkuvasti sitä tietoa siitä miten se homma on kehittynyt ja pystytään nopeasti reagoimaan (H2)

Esimerkeissä 1 ja 2 tulee ilmi, miten omaa tekemistä ja sen toimivuutta tarkastellaan pilotoinnin ja asiakkaan aikaisen osallistamisen avulla. Tähän pyritään keräämällä asiakkaalta palautetta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja kokeilemalla uusia asioita ja niiden toimivuutta nopeasti ja matalalla kynnyksellä ennen kuin niitä lähdetään viemään laajemmin koko organisaatioon. Esimerkissä 5 mainitaan myös palautteen avulla kehittäminen.

Ketteryyden ominaispiirteenä voidaan pitää myös hyvää asiakaskokemusta. Ketteryydestä puhuttaessa asiakkaiden nähdään olevan toiminnan keskiössä, ja tavoitteena on hyvän asiakaskokemuksen luominen. Tätä perusteltiin sillä, että pyrkimyksenä on saada vastattua ja reagoitua mahdollisimman nopeasti ja hyvin asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Omia toimintatapoja pyritäänkin muokkaamaan asiakkaiden ja muusta ympäristöstä nousseiden tarpeiden mukaan. Tämä vaikuttaisi olevan selkeästi yhteydessä aikaisemmassa kirjallisuudessa esitettyyn ajatukseen ketteryyden perusajatuksesta: ketteryyden tarkoituksena on vastata ja sopeutua muuttuvan ympäristön tarpeisiin.

(6) ...mutta ehkä just se, että vaatii asiakkaan ymmärrystä, sen asiakkaan toimialan syvällistä ymmärrystä, ja sitten jos sulla sitä ei ole, niin sitten on aika vaikea olla ketterä (H5)

(7) meidän toimialalla mikä on tosi vahvasti keskiössä, mikä on meidänkin arvojen mukaista, on se että meidän työntekijät ovat siinä keskiössä, että ne ihmiset jotka siinä kokonaisuudessa työskentelee ja ne asiakkaat, joille sitä työtä ihan oikeasti tehdään - joka on kuitenkin se yrityksen olemassaolon tarkoitus - on se liiketoiminta ja ne asiakkaat, niin kyllä niiden pitää näkyä siinä päivittäisessä toiminnassa ja puheessa ja niissä tavoitteissa, näin ollen jos siellä organisaatio keskittyy aivan liikaa johonkin ulkokultaisiin asioihin ja jotenkin sen oman organisoitumisen viilaamiseen, niin silloinhan se fokus on niissä asioissa, jotka eivät sitten kuitenkaan tuota minkäänlaista hyötyä sinne esimerkiksi sinne asiakkaille päin, niin sillonhan en usko että organisaatio on kauhean ketterä (H7)

(8) meidän organisaatiossa se (ketteryys) pyrkii näkymään hyvänä asiakaskokemuksena eli meillä on yhtenä meidän arvoista on asiakaslähtöisyys ja me toteutetaan sitä myös sisältäpäin eli kokemus siitä - se työntekijän kokemus - siitä että asiat sujuu, työ sujuu, se mahdollistuu, hän tulee kohdatuksi, hän on kokonaisuus, hän ei ole pelkästään se 8 tuntia työpanosta päivässä vaan paljon muutakin ja jokainen meistä on yksilö, tarvitsee tietyn tyyppisiä asioita, tietyn tyyppisiä ratkaisua, me pyritään se aina mahdollistamaan, se että meidän ihmisten elämä sujuisi mahdollisimman hyvin ja se arki, ja se työarki olisi mahdollisimman sujuvaa ja mukavaa (H1)

Esimerkissä 8 mainitaan, että yrityksen asiakkaita ovat myös organisaation omat työntekijät. Asiakkaina nähdään siis sekä yrityksen ulkoiset asiakkaat että sisäiset asiakkaat eli omat työntekijät. Asiakaslähtöisyyden voidaan nähdä olevan osa myös ketterää HR-työtä. Esimerkissä 6 tulee esiin asiakkaan ymmärtämisen tärkeys. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että ketteryyden ominaispiirteisiin kuuluu asiakaslähtöisyys. Esimerkin 7 haastateltava mainitsee, että kaikki tekeminen tulee muotoutua aidosti asiakkaiden ympärille. Tämä tukee myös ajatusta fokuusoitumisen tärkeydestä ja siitä, että ketterydessä pyritään keskittymään oikeisiin asioihin.

Ketteryyden selkeimmäksi elementiksi nousi jatkuva oppiminen ja kehittäminen. Osa vastaajista painotti jatkuvaa uuden oppimista ja osa taas olemassa olevien asioiden kehittämistä. Näitä tuotiin esille useammassa eri kohdassa. Näille yhteistä on se, että asioiden nähtiin koko ajan muuttuvan ja kehittyvän ja sitä myös pidettiin itsestään selvänä asiana. Jatkovaa oppimista pidettiin myös monella toimialalla ikään kuin elinehtona ja sen merkitys painottui vahvasti. Jatkuva kehittäminen koettiin selvästi selkeänä koko organisaatiossa vallitsevana toimintatapana, mutta jatkuva oppiminen näyttäytyi enemmänkin kulttuurin liittyvänä osana, ja se koettiin ikään kuin perusoletuksena ja vaatimuksena.

(9) ...tässä on ajatuksenakin se, että tämä ei tavallaan ole ikinä valmis, vaan me omaksutetaan se jatkuvan kehittymisen ajattelu ja sitä kautta myöskin sitä organisointumistapaa ja kulttuuria kehitetään jatkuvasti, että jos sellainen ajatus sieltä puuttuu, niin silloin se mun mielestä ei ole ketterää (H2)

(10) ketteryyttä ei ainakaan ole sellaiset organisaatiokaaviot, jotka eivät koskaan muutu, että kyllä organisaatio on koko ajan muutoksessa (H7)

(11) mulle se (ketteryys) tarkoittaa, tälleen intuitiivisesti se tarkoittaa nopeeta oppimista ja sen opitun hyväksi käyttämistä välittömästi, sitä se on mun mielestä, ja se on meillä aivan elinehto...sen tiimin kyettävä oppimaan nopeasti, ja se nopea oppiminen käytännössä tarkoittaa sitä, että pitää olla koko ajan hereillä ja valveilla ja seurata ja kuunnella ja tunnustella, sitten ei myöskään voi vaan vastaanottaa vaan pitää myös käytännössä samana päivänä aloittaa se oppiminen (H5)

(12) ketterä organisaatio on aina vähän liikkeessä, ja sitten se aina vähän rikkinen takia koska se on aina vähän liikkeessä, se ei ole koskaan niin kuin täydellinen tietyllä tavalla (H7)

Haastatteluissa ketteryyden määritelmässä toistui paljon turhan hierarkian ja prosessien poistaminen ja olennaiseen keskittymisen tärkeys. Samanaikaisesti haastateltavat kuitenkin toivat ilmi sitä, miten tärkeää on, että organisaatioissa on tietyt prosessit ja raamit, jotta se pystyy toimimaan ketterästä. Ketteryyteen yhdistetään tietyt perusrakenteet ja pelisäännöt, vaikka muuten ylimääräisistä prosesseista ja säännöistä pyritään luopumaan. Tiettyjen raamien ja pelisääntöjen olemassaolo koetaan tärkeäksi tekijäksi ketteryyden saavuttamisen ja toimisen kannalta. Tätä haastateltavat toivat esille haastatteluiden aikana.

(13) kyllä se (ketteryys) vaatii organisaatiolta paljon miettimistä ja suunnittelua ja ymmärrystä siitä keskinäisistä vastuista ja mistä siinä on ihan oikeasti kyse, koska sitten päästään hakemaan niitä hyötyjä siitä äärimmäisesti joustavuudesta ja ketteryydestä (H7)

(14) ...ei luoda turhia prosesseja, mutta sitten kuitenkin ne tarpeelliset prosessit on, että ne asiat menee eteenpäin ja ihmisillä on tiedossa ne käytänteet, mitkä meillä on, ja kaikki tällöinen henkilöstöpolitiikka on myös mahdollisimman selvää, selkeää ja hyvin viestittyä, niin sekin helpottaa ja tuo sitä ketteryyttä siihen, että ei tarvitse arpoa kenen kautta mä saan mitään eteenpäin, vaan tietää miten ne hommat toimii ja ripeesti niihin tartutaan (H1)

Ketterää organisaatiota kuvastaa hierarkian ja turhan byrokratian puute. Ketterässä organisaatiossa organisaatiorakenne tai prosessit eivät saa toimia esteenä. Ketteräksi organisaatioksi kuvailtiin organisaatiota, jossa ei ole turhia väliportaita tai ylimääräistä byrokratiaa. Määritelmässä esille nousi tietynlainen yksinkertaisuus ja turhuuden poisto. Aineiston perusteella vaikuttaa, että ketteryydessä on kyse myös siitä, miten työtä ja tiimejä organisoidaan. Ketterän organisaation tunnuspiirteeksi nousi moniosaajatii- mit, joita haastateltavat toivat esille.

(15) ketteryuden pahin vihollinen mun mielestä on sellanen ylenpalttinen hierarkia ja byrokratia (H6)

(16) ...me ollaan auttamassa tukemassa ihmisiä onnistumaan ja kehittymään ja kasvamaan, ja omalla toiminnallamme viedään eteenpäin sitä toimintaa sen sijaan, että laadittaisi jotain prosesseja tai ylimäärästä byrokratiaa tai hankaloitettaisi jollain tavalla, mun mielestä se on sitä sujuvaa arkea ja sitä mindsettiä juuri siinä kokonaisjohtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa (H1)

(17) ...ainakin osittain me toimitaan organismeina, jotka syntyy jotain tiettyä tehtävää varten ja sitten taas ikään kuin hajaantuu, ja etsitään ikään kuin kukaan tehtävää varten ne kompetenssit sieltä, välttämättä ei pitäydytä niissä rooleissa kaiken ikään, vaan pystytään nopeallakin aikavälillä tietyllä tapaa organisoitumaan jonkun tietyn tehtävän äärelle sen sijaan että kaikilla olisi hyvin vakioidut roolit (H6)

(18) meilläkin täällä on aikaisemmin on ollut keskimääräisesti sellanen 6–7 layeriä- organisaatiotasoa- meidän konsernissa, niin nyt tämän ketterän myötä sitä keskijohtoa on sieltä vähennetty, eli siellä on historian aikana rakentunut sellanen malli, että sitä keskijohtoa on ollut meillä siellä aika paljon ja se on sitten johtanut sellaseen tilanteeseen, että ihmiset ovat kokenut, että kaikki on tosi hidasta kaikki tekeminen ja aina sitten eskaloidaan ylöspäin tekemisiä (H2)

Esimerkissä 17 haastateltava tuo esille, miten ketterässä organisaatiossa ei ole niin paljoa pysyviä rooleja ja tiimejä, vaan tiimit koostuvat eri osaamisalueista, ja ne muodostetaan tiettyä tarkoitusta ja tehtävää varten. Moniosaajatiimeissä toimimisen voidaan siis nähdä olevan osa ketteryyttä, sillä ne mahdollistavat kyvykkyyden muovautua ympäristön muutoksiin ja kyvykkyyden vastata ja reagoida asiakkaiden ja tilanteiden tarpeisiin.

Haastateltavien mukaan ketteryuden saavuttaminen vaatii monia asioita organisaatiolta. Organisaatiolta ketteryys vaatii erityisesti oikeanlaisia raameja. Prosessien ja järjestelmien on tuettava ketteryttä eikä estää sitä. Ketteryys vaatii myös oikeanlaisen kulttuurin. Kulttuurin on oltava avoin ja läpinäkyvä ja siellä on vallittava ymmärrys ketterydestä. Se mistä tekijöistä ketterä organisaatio tarkalleen muodostuu, ei pystytä yksiselitteisesti sanomaan. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että organisaatio itses-

sään ei saa estää ketteryyttä, vaan sen pitää toimia mahdollistajana ja kasvualustana ketteryydelle. Tärkeäksi tekijäksi ja mahdollistajaksi nousivat ihmiset. Vastauksissaan haastateltavat toivat esille, että ketterässä organisaatiossa ihmiset ovat avoimia muutoksille ja myös nauttivat asioiden kehittymisestä. Ketterästi toimivat ihmiset vaikuttivat siis olevan yhteydessä siihen, että organisaatio on ketterä.

(19) ...mutta ylipäätään se täytyy lähteä rakentamaan ihan sieltä alusta lähtien sitä kulttuuria ja ymmärrystä ihmisille, että minkä takia tällä tavalla tehdään että mitkä on ne tavoitteet tälle toiminnalle (H2)

(20) ...se on mun mielestä ketterää, jos on joku tällänen organisatorinen prosessiketteryys, jos on joku oikean hyvä ja tärkeä idea tai kriittinen idea tai tällänen niin kuin parannus, se voidaan tuoda tyyliin päivässä sitten (H5)

(21) ihmisethän hirveän mielellään lähtevät paaluttamaan itselleen jotain tietyn tyyppisiä asioita, tekemistä tai vastuuta tai jotain muuta, ja se vaatii ihan oikeasti ihan tosi paljon ihmisiltä sitä semmosta mielenjoustavuutta, että hei ehkä tämä mun tehtävä onkin tässä nyt muuttunut tai ehkäpä mun oma tehtävä on muuttunut täysin tarpeettomaksi, että miten mä nyt vaikka uudistaisin mun oman position tässä kokonaisuudessa, jotta mä pystyn palvelemaan niitä tarkoitusperiä mahdollisimman hyvällä tavalla (H7)

(22) sellanen hyvin voimakas ketterä organisaatio vaatiikin tietynkaltaisia ihmisiä, jotka jollain tavalla nauttii ja heillä on korkea tällänen resilienssitaso eli ylipäätään muutokseen suhtautuminen pitää olla tosi myönteistä lähtökohtaisesti (H6)

Ketteryyden vastakohdaksi miellettiin kaikenlainen jäykkyys, joustamattomuus ja jämähtäneisyys. Tämä tuli esille muun muassa sillä, että ketteryyden vastakohdaksi nousivat liian pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnitelmat. Ketteryyteen liitetään vahvasti muutos ja jatkuva kehittyminen, minkä vuoksi kaikenlainen joustamattomuus ja liian pysyvät rakenteet nähdään ketteryyttä vähentävänä tai jopa estävänä tekijänä. Ketteryydestä puhuttaessa esille nousi myös henkilöstön osallistumisen tärkeys ja johtaminen. Ketteryydeksi ei koettu autoritääristä johtamista, vaan enemmänkin sen nähtiin

lähtevän henkilöstöstä. Organisaation ja johdon rooli koettiin enemmänkin mahdollistajaksi.

4.2 Ketterä henkilöstö

Organisaation ketteryyden voidaan nähdä syntyvän erityisesti henkilöstön ketteryydestä. Haastateltavat määrittivät ketterää henkilöstöä pitkälti vaadittavien taitojen ja kyvykkyyksien näkökulmasta. Ketterää henkilöstöä kuvailtaessa yhtenä selkeimpänä kuvailevana tekijänä esille nousi itseohjautuvuus ja autonomia. Otoksen mukaan tyyppillistä on, että työ on järjestetty tavalla, jossa itseohjautuvuus ja autonomisuus ovat ikään kuin perusolettama työn organisoimisen kannalta.

(23) ...sitten käytännössä devaajat pystyy itse määrittelemään, minkä taskin hän sieltä ottaa siitä priorisoidusta listasta, eli heillä on tietyllä tapaa tietty valta ja vapaus ja autonomia, kun päättää mitä he just sillä hetkellä tekee, koska osaa mitottaa nyt vaikka sen ”mulla on tässä just kolme tuntia aikaa ennen kuin mun salibandy treenit alkaa niin mä ehdin tekemään ton”, siinä on sellanen maalaisjärki (H5)

(24) ketterä henkilöstö on kykenevä myös johtamaan itse itseään, eli lähtökohtaisesti ihmisillä on eri kapasiteetti, tai niin kuin meillä on kaikilla erilainen kapasiteetti johtaa sitä omaa tekemistämme ja omaa työtämme, toiset on siinä parempia kuin toiset, mutta sitten jotta voidaan saada aikaan ketterä organisaatio, niin täytyy olla tarpeeksi paljon niitä sellaisia itseohjautuvia henkilöitä siellä yrityksessä, jotta sitten se henkilöstö ja sitä kautta se organisaatio olisi ketterä....ketterässä organisaatiossa henkilöstön pitäisi lähtökohtaisesti kyetä tekemään itsenäisiä päätöksiä ja viemään sitä omaa työtä sillä tavalla eteenpäin (H3)

(25) meillä ei ole esimiestä, joka sanoo että ”sinun tehtävänäsi on nyt erkki esimerkki tämä tämä tai tämä”, vaan tiimi määrittelee omat tehtävänsä ja tavoitteensa, ja tiimi keskenään sopii roolitukset ja vastualueet, ja ne on dynaamisia eli ne vaihtelee, ja he myös päättää miten niitä töitä sieltä, niitä töitä mitä sieltä tulee, niin heillä on autonominen ote siihen, että miten joku niitä töitä siellä tiimissä tekee, eli he hallinnoi eli heillä käytännössä autonomia (H8)

Haastateltavien mukaan ketterä henkilöstö on kykenevä johtamaan itseään, toimimaan autonomisesti ja toimimaan myös itsenäisenä ryhmänä. Esimerkissä 24 tuodaan esille, että ketterä organisaatiossa tulee olla itseohjautuvia henkilöitä, jotka pysyvät viemään omaa työtään eteenpäin. Tämä tukee ajatusta siitä, että ketterä organisaatio tarvitsee toimiakseen ketterästi toimivia ihmisiä. Esimerkeissä 23 ja 25 käy ilmi, miten itseohjautuvuutta voidaan pitää edellytyksenä työn suorittamiselle, sillä työn suorittaminen on organisoitu sitä vaativalla tavalla. Itseohjautuvuutta ja autonomiaa voidaan siis pitää yhtenä ketterän henkilöstön tunnuspiirteenä mutta myös vaadittavana taitona.

Ketterän henkilöstön nähtiin kulminoituvan erityisesti henkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen ympärille. Ketteränä henkilöstönä pidettiin sellaista, jolla on kyky kehittää itseään ja omaa toimintaansa sekä kyky oppia jatkuvasti uutta. Haastateltavien puhetta ketteryydestä yleisesti jäseni erityisesti muutos ja siihen sopeutuminen, jolloin määritelmät ketterästä henkilöstöstä olivat yhtenevät yleisen määritelmän kanssa. Tässä tärkeäksi tekijäksi nousi henkilön oma halu ja motivaatio kehittyä ja oppia. Osa haastateltavista painotti erityisesti henkilön omaa halukkuutta ja motivaatiota.

(26) ...se, että ihmiset ovat itse halukkaita kehittymään, oikeastaan tässä epävarmassa maailmassa ei ole mikään niin varmaa kuin muutos, ja se että jokaisen osaaminen ja kompetenssi ja tällänen draivi pitäsi pysyä yllä ja jollain tasolla se mielenkiinto siihen omaan työhön ja siinä kehittymiseen (H1)

(27) tietyt kognitiiviset taidot pitää olla, eli oppimiskyky pitää olla tietyllä tasolla, että sä pystyt opiskelemaan itse etkä kuormitu siitä, että maailma muuttuu (H8)

(28) sulla on se joku tietty syväosaaminen, jonka sä hallitset itse tosi hyvin, ja se on tavallaan se sun expertiisi, mutta samalla sä olet kiinnostunut tai tunnet pintapuolisesti montaa muuta asiaa ikään kuin siellä organisaatiossa, tavallaan jos sä pystyt näin hanksaamaan sen lisäarvoa tuomaan sillä sun syväosaamisella, pystyt osallistumaan myös sun oman tontin ulkopuolella oleviin asioihin, niin se on mun mielestä linkki tälläseen ketteryyden ehdoksi, että pystyy tar-

vittaessa siirtymään ja heittäytymään tarvittaessa muunkin tyyppisiin tehtäviin ja sen perus tehtävän ulkopuolelle (H6)

(29) tietyllä tapaa se resilienssikyky eli kun asiat muuttuvat ympärillä ja sä joudut mahdollisesti päivittämään kaiken, mitä olit tekemässä ja miettimään uudella tavalla... saattaa menettää merkityksensä hyvin lyhyessäkin ajassa, niin tietyllä tapaa kuinka nopea se oma toipumiskyky tollasissa tilanteissa on, niin sellasta se mun mielestä vaatii (H6)

Esimerkissä 28 haastateltava tuo esille kyvyn olla sopeutuva ja kyvyn joustaa ammatillisesti, eli yksilöllä tulee olla kyvykkyyttä heittäytyä oman roolinsa ulkopuolelle ja ottaa vastuuta oman roolinsa ulkopuolisista asioista. Tätä tuki myös se, että haastatteluissa ketterään toimintaan yhdistettiin usein moniosaajatiimit ja vaihtuvat tiimikokonaisuudet, jolloin ammatillista venymistä voidaan pitää olennaisena asiana. Esimerkeissä 26, 27 ja 29 tuodaan esille jatkuva muutos, siihen sopeutuminen ja sen kestäminen. Nämä asiat yhdistettiin myös yleisesti ketteryteen. Ketterän henkilöstön nähdään siis olevan osaamiseltaan hyvinkin venyvää ja jatkuvasti kehittyvää.

Ketteryyden nähtiin vaativan yksilöltä monenlaista osaamista, jonka avulla henkilö pysyy toimimaan ketterästi. Keskeiseksi tekijäksi nousi itsensä ja oman osaamisensa johtaminen ja tätä kautta yksilön oppimiskyky. Henkilön on kyettävä toimimaan itseohjautuvasti ja johtamaan omaa tekemistään ja osaamistaan. Samalla on osattava reflektoida omaa työtä ja tekemistä ja kehittää sitä tarpeen mukaan. Oma osaamista ja taitoja tulee kehittää aktiivisesti näiden tarpeiden mukaan.

(30) ... no varmaan se, että miksi mun duuni on niin kuin olemassa, jonkinlaista reflektiota siitä, mitä ongelmaa mä ratkaisen, ja oikeestaan yhä enemmän tässä maailmassa myös se, miten mä teen yhteistyötä muiden kanssa, kukaan meistä ei ratkaise vaan sitä omaa ongelmaa, kukaan meistä ei enää oikein omista sitä ongelmaa tai sitä työkuvaakaan yksin tai harvemmin omistaa...sun on hirveän vaikea olla ketterä, jos sulla ei oo fokusta siinä mitä sä teet (H1)

(31) pitää olla halua oppia, pitää olla kyky viedä se oppiminen siihen käytäntöön, se on niin kuin ihan ykkösjuttu (H5)

(32) ...se että se työntekijä, hänellä on kykyä ja halua katsoa, että mikä on siinä omassa työssä mennyt hyvin ja mikä on mennyt huonosti, ja mitä voin sitten huomenna tehdä toisella tavalla tässä tietyssä projektissa tai omissa työ-tavoissani tai siinä, miten mä toimin muiden ihmisten kanssa (H4)

Haastatteluissa nousi esiin myös monia ryhmässä toimimiseen viittaavia taitoja ja taitoja. Useissa haastatteluissa mainittiin muun muassa hyvien vuorovaikutustaitojen ja tiimitaitojen tärkeys. Tätä tukee myös se, että moniosaajatiimeissä työskentely yhdistettiin useampaan otteeseen ketteryteen. Ketterässä toimimisessa tärkeänä nähtiin kyky ymmärtää ja hahmottaa isompaa kokonaisuutta ja kyky toimia osana sitä. Aineiston perusteella vaikuttaa, että ketterää työskentelyä kuvastaa ryhmässä toimiminen, jolloin ryhmätyötaitoja voidaan pitää olennaisina.

(33) pitää olla tosi hyvät vuorovaikutustaidot, koska sitten jos me haetaan tällaisia itseohjautuvia, autonomisia moniosaajatiimejä, niin sellasella toimiminen edellyttää sitä, että sun täytyy, sä et pysty enää työskentelemään sillä tavalla, että sä katsot vaan sitä omaa ruutua, vaan sun täytyy olla osa sitä tiimiä, sun täytyy kyetä sille tiimille koko ajan viestittämään missä sä meet, milloin sä saat jonkun asian oman osuuden tehtyä, miten se vaikuttaa sen tiimin kokonaisuuteen, sun täytyy myöskin pystyä paremmin ymmärtämään sitä kokonaisaluetta millä se tiimi toimii (H2)

(34) meillä tämä ketteryys pohjautuu hyvin vahvasti tiimimalleihin, ja jos sä olet yksinäinen suorittaja, joka haluaa saada palkintonsa yksinäisesti suoritamisesta, niin silloin sä et todennäköisesti istu meidän malliin (H8)

Itsensä johtamisen ja tiimissä toimimisen lisäksi ketteryden nähtiin vaativan erityisesti oman ajattelun aktiivista haastamista ja kehittämistä. Haastateltavat toivat esille, miten henkilön on osattava jatkuvasti ajatella uudella tavalla ja osattava kyseenalaistaa asioita. Oma ajattelu on siis jatkuvasti kehitettävä. Tähän liittyen monet haastateltavat toivat esille rohkeuden. Yksilöltä vaaditaan rohkeutta reflektoida omaa tekemistään ja kehittää omaa ajatteluaan.

(35) ...mutta enemmän se on sellasta jatkuva, tai se mitä siinä oikeasti haetaan, on se, että sitä asiaa ajattelee koko ajan uudella tavalla, että tietyllä tavalla ei anna sen ajattelun urautua liikaa, että "hei tämä toimii aikasemmin niin hei tehdään tämä tällä samalla tavalla", se on myös noissa kokeilussa se mitä me ollaan huomattu, että me hirveän herkästi halutaan tehdä sillä samalla tavalla, että on sitä kykyä hakea uusia menetelmiä siihen työkalupakkiin koko ajan ja miettiä miten se kannattaa tehdä (H7)

(36) ...avoimuus ehkä sillä tavalla, että en tarkoita siis että pitäisi persoonana olla jotenkin kauhean ekstrovertti, vaan enemminkin silleen, että on tarpeeksi rohkeutta ja kykyä myös tuoda niitä omia projekteja ja omia tekemisiään läpinäkyvästi muitten eteen jo ennen kuin ne ovat valmiita... eli mitä rohkeampi sä olet tietyllä tavalla laittamaan sen sun työn tuloksen alttiiksi muiden arvostelulle ja kommenteille, niin sitä parempi, ja sitä nopeammin sä myös itse opit ja kehityt myös ammatillisesti yksilönä (H3)

(37) sellanen kyky dialogiin, että jos sä olet hirveän depatoiva luonne, sä vaan pidät siitä omasta kiinni, sä et niin kuin kasvata sitä ideaa mitenkään, vaan jos sä pystyt ottamaan vastaan ja jalostamaan sitä toisen ajatusta, niin meillä saattaa olla johtoryhmän palaveri, jossa me keskustellaan jostain tosi vaikeasta asiasta ja sä meet sinne palaveriin jollakin ajatuksella, että "mä olen tätä mieltä", meidän tiimissä se menee niin, että se mielipide saattaa vaihtua kolme kertaa sen palaverin aikana, ja se johtuu vaan siitä, että me ollaan tosi rajusti luotsattu itsemme sellaseen dialogiin, ja se johtuu siitä, että me arvostetaan toistemme mielipiteitä tosi paljon, me arvostetaan toistemme ammatillista osaamista, toistemme ominaisuuksia (H5)

Esimerkeissä 35 ja 37 tuodaan esille, miten ketterän henkilöstön on kyettävä kehittämään jatkuvasti omaa ajattelua ja tätä kautta myös omaa työskentelyä. Tätä tukee myös haastateltavien ajatukset siitä, että ketteryyteen liittyy olennaisesti muutos. Työntekijöillä tulee olla kyvykkyyttä ja halukkuutta vastata siihen.

4.3 Ketterä henkilöstötyö

Ketteryyttä henkilöstötyön näkökulmasta kartoitettiin sekä HR-organisaation että HR-käytänteiden näkökulmasta. Ketterää HR-organisaatiota kuvailtiin työn organisoinnin ja lähtökohtien kautta. Haastateltavien puhetta HR:n ketteryydestä jäsensi tietynlainen

asiakaslähtöisyys. Haastatteluissa esille nousi erityisesti se, miten liiketoiminnasta ja henkilöstöstä nousevien tarpeiden tulisi ohjata HR-työtä. Ketterän HR:n tulisi pystyä mahdollisimman hyvin palvelemaan näitä tarpeita. Näiden tarpeiden nähtiin olevan tärkeä koko toimintaa ohjaileva voima. Vastaukset olivat hyvinkin yhtenevät sen kanssa, miten haastateltavat määrittelivät ketteryyttä ja sen tavoitetta yleisesti.

(38) ...tämä asia pitäisi mun mielestä ehdottomasti olla ketterässä HR:ssä organisoitu ja mahdollistettu, tämä että ne tavoitteet tulisi sieltä liiketoiminnasta eikä niin, että me tosiaan keskenämme täällä kehitellään kaikenlaisia konsepteja, jotka eivät sitten välttämättä ole tarpeen tai ei sovi sinne liiketoimintaan (H2)

(39) ...esimerkiksi meillä on käytössä ihan tällöinen aika perinteinen smiley-mittari, ja eliikkä ihmiset klikkaa siellä kerran päivässä minkälainen fiilis, ja sitten ne voi jättää avointa palautetta ja siihen sitten reagoidaan, jos tulee jotain hälyttävää tai positiivistakin toisin päin... eliikkä jotkut mittarit, millä pystytään seuraamaan sitä, että miten meillä porukka voi ja missä on ne ehkä kipupisteet mihin tarvitsee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, ja sitten tavallaan tehdä niitä HR:n toimenpiteitä niiden tulosten mukaan, eliikkä pohjustetaan sitä toimintaa johonkin dataan myöskin (H3)

(40) me yritetään pysyä siinä tietyllä tavalla työntekijöiden pulssilla eli aika paljon kysellään kyselytyökalulla ja yritetään selvittää ja ymmärtää tarpeita ja muuta (H7)

Esimerkeissä 39 ja 40 tuodaan esiin, miten ketterän HR:n toiminnassa tärkeää on erilaisten mittareiden käyttö, jotta saadaan ajankohtaista tietoa henkilöstön tarpeesta. Näin ollen ketterässä HR:ssä voidaan nähdä olevan tärkeää se, että HR-työ on mahdollisimman tarkoituksenmukaista, ja että sillä aidosti pyritään vastaamaan sen hetkisiin liiketoiminnasta ja henkilöstöstä lähteviin tarpeisiin.

Haastateltavat kuvailivat ketterää HR-organisaatiota pitkälti samalla tavalla kuin ketterää organisaatiota. HR-organisaation haluttiin nähdä palvelevan liiketoimintaa parhaal-

la mahdollisella tavalla. Kaiken kaikkiaan organisoitumisen nähtiin olevan vapaampaa, ja tärkeänä pidettiin tavoitteen mukaista organisoitumista.

(41) ...jotenkin se ketterä HR-toiminto pitää tarkoittaa sitä rohkeutta myös hajauttaa ja luopua niistä joistain toiminnoista, joita ehkä perinteisesti on ajateltu, että tämä on se, mitä HR-yksikkö tekee (H7)

(42) ...mutta käytännössä se mitä meidän titteleissä lukee, niin se ei määrittele sitä työtehtävää, eli meillä ei kukaan tee kenenkään päälle töitä, vaan me tehdään tiiminä rinnakkain töitä (H8)

(43) jos mä saisin päättää ja mä organisoisin jokaiselle liiketoiminta-alueelle tällaisia HR-moniosajatiimejä...niin silloin tavallaan mitä tahansa tarpeita ja ongelmia sieltä liiketoiminnasta nousee, niin meillä olisi siinä kiinnitettynä tiimi, jonka tehtävänä olisi hoitaa kaikki sieltä liiketoiminnasta tulevat tarpeet, ja ne olisi heidän prioriteettejaan ja heidän tavoitteitaan ne niin kuin liiketoiminnan tavoitteet (H2)

(44) me ei esim tehdä kauhean pitkän aikavälin tavoiteasetantoja myöskään HR:ssä, meillä on tällanen OKR-malli käytössä, jossa se elämä palastellaan ketterästi siihen hetkeen ja ollaan myöskin päivittäin valmiita vaihtamaan niitä tavoitteita aika vauhdikkaasti, ja ne objektiivit ja ne tavoitteet jotka meillä on asetettu, niin ne voi olla sellaisia pyritään tavallaan siihen, että ne ovat, niissä saattaa olla se ambitio-taso tosi korkealla, tavoitellaan myöskin isoja muutoksia ja isoja asioita sieltä, mutta se itse tekeminen saattaa olla pilkottu että meillä on joku hyvin selkeä juttu, me tehdään vaikka kvartaalissa tai tässä kuussa tai jopa tässä viikossa (H6)

(45) me ollaan siirrytty sellaiseen malliin, että meillä käydään sparrauskeskusteluita useita kertoja vuodessa, ja ne ovat hyvin vapaasti sovellettavissa ja toteutettavissa, eli näihin HR ei ole tehnyt mitään valmista pitkää blanketia, joka olisi pakko täyttää ja tallettaa johonkin, vaan nimenomaan niin kuin lähetään liikkeelle siitä tiimin ja henkilön tarpeesta (H2)

Esimerkeissä 42 ja 44 haasteltavat kertovat omasta lyhyemmästä tavoiteasetantaprosessistaan ja vapaammasta työnjaostaan oman tiimin sisällä. Nämä viittaavat siihen, että ketterässä HR-organisaatiossa ei nähdä olevan mitään liian pysyvää, tiukasti vuosikelloon sidottua tai liian tiukkoja ja ennalta määriteltyjä rooleja tai vastuita kuten ei

myöskään ketterässä organisaatiossa yleisesti. Esimerkissä 43 mainitaan moniosaaja-tiimit myös HR-organisaation toiminnan järjestämisessä. Ketterässä HR:ssä työn organisointi on myös vapaampaa. Esimerkit 41,43 ja 45 kuvastavat sitä, että ketterän HR:n ytimessä on liiketoiminnan palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla.

Puhuttaessa ylipäätään henkilöstötyön roolista ketterässä organisaatiossa haastattelussa ei noussut esille mitään yhtä selkeää tekijää. Henkilöstötyön rooli ketteryyden saavuttamisessa koettiin hyvin eri tavoin. Samanaikaisesti koettiin, että HR-työllä pitäisi jollain tavalla mahdollistaa ketteryyden toteutuminen. Nähtiin, että HR-työssä tärkeää on tilanteen tunteminen, ja siinä pitäisi pysyä koko ajan hyvin ajan hermoilla asioista ja henkilöstön tarpeista ja ajatuksista. Tätä tukee myös ajatus ketterän HR:n työn asiakaslähtöisyydestä.

Haastateltavat eivät osanneet suoranaisesti nimetä mitään yksittäisiä ketterän henkilöstötyön käytänteitä. Aihetta tarkasteltiin asiakaslähtöisyyden ja ylimääräisten asioiden poistamisen näkökulmasta. Vastauksissa nousi esille se, miten käytänteitä pyritään luomaan ja kehittämään aitojen henkilöstöstä lähtevien tarpeiden mukaan. Prosesseja ja käytänteitä kehitetään muun muassa erilaisista mittareista saatavan tiedon kautta. Haastateltavat eivät siis nimenneet mitään erityisiä käytänteitä, vaan vastaukset viittasivat enemmänkin hyvin perusasioihin ja lähtökohtiin kuten työhyvinvointiin.

Useammassa haastattelussa esille nousi erityisesti yksilöllisten tarpeiden huomioimisen tärkeys ja se, että yksilö huomioidaan kokonaisuutena. Useat kokivat, että ketterässä HR-työssä pyritään luopumaan kaikesta turhasta, automatisoidaan manuaalista työtä ja kaikki toiminta olisi tarkoin mietittyä ja oikeaan suuntaan vievää. Eli kaikella tekemisellä olisi tietty selkeä tavoite ja tarkoitus, ja nämä tavoitteet tulisivat henkilöstön ja liiketoiminnan tarpeista.

(46) me lähtökohtaisesti pyritään kohtaamaan ja kuulemaan ne henkilöt ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja näkemään heidät kokonaisuutena, ei pelkästään työntekijänä (H1)

(47) jos siellä on joku kriisi tai esim. äiti joutunut leikkaukseen tai koira kuollut tai joku tällänen elämän vastoinkäyminen tai murhe, niin ei me odoteta kauheasti siltä, pistetään asiat prioriteettiin, se on hyvin vastavuoroista, jos sä työnantajana kunnioitat ihmistä ja joustat sille niin se kyllä joustaa takaisin pääsääntöisesti (H5)

(48) ...lähtökohta oli se, että mä aika monesta sellasesta ohjeesta ja säännöstä luovuin, revin ja laitoin roskakoriin ja tavallaan lähdin miettimään sitä, että mitkä ovat tavallaan ne sellaset ohjeet, jotka ovat pakko olla jotka ovat niin perustavaa laatua, ja sitten tavallaan se, että tässä tilanteessa, jossa osaajat ovat aika kiven alla etenkin koodareitten osalta, niin meidän täytyy huolehtia siitä yksilötasosta jotenkin niissä meidän HR:n käytänteissä myös, eli pyritään mahdollisimman paljon huomioimaan ihmisiä kokonaisuutena, eli ei vaan tavallaan sitä työminää, vaan me pystytään joustamaan elämäntilanteiden ja muitten mukaan (H6)

(49) ...meillä just ei ole mitään kehityskeskusteluita tai tällasia, me tarjotaan sitä mahdollisuutta kaikille, jotka sitä kokee tarvitsevänsä, mutta kaikki eivät tarvitse, meillä on mahdollisuus sellaseen itsepalvelutyyppeeseen kehityskeskusteluun ja erilaisia sparrauskavereita ja muita, eli me kuitenkin yritetään hirveästi, kun me tiedetään, että jokaisella on omanlaiset tilanteet ja tarpeet siinä yksittäisessä ajanhetkessä (H7)

Esimerkeissä 46, 47, 48 ja 49 haastateltavat tuovat vahvasti esille yksilöllisten tarpeiden, kuten henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvien asioiden huomioimisen tärkeyden. Ketterässä HR:ssä ihmiset pyritään siis huomioimaan kokonaisuutena, ja HR:n palvelut pyritään rakentamaan yksilölliset tarpeet huomioiden ja niihin vastaten. Tätä tukee myös haastateltavien ajatukset siitä, että ketterän HR-organisaation toiminta ei voi olla liian jäykkää ja ennaltamäärättyä.

Vaikka aineiston perusteella ei suoranaisesti noussut esille mitään selkeitä ketteriä henkilöstötyön käytänteitä, niin voidaan sanoa, että henkilöstön ketteryyttä voidaan tukea erilaisiin asioihin tähtäävillä käytänteillä. Mielenkiintoisena tekijänä haastateluista nousi esiin erityisesti henkilöstön hyvinvointiin keskittyvät toimenpiteet ja käy-

tänteet ja niiden vaikutus ketteryyteen. Henkilöstön hyvinvointiin panostamisella nähtiin olevan positiivinen vaikutus siihen, että henkilö on halukas ja motivoitunut toimimaan ketterästi. Esimerkkeinä annettiin erityisesti erilaiset coaching- ja mentorointipalvelut.

(50) mä en voi muuttaa sitä, etteikö sitä muutosta olisi, tai mä en voi sanoa sitä että hei, ei me haluta olla ketteriä, niin sellasta vaihtoehtoa ei ole, mun ratkaisu tavallaan on ollut, että mä yritän varustaa niitä ihmisiä, että niillä olisi mahdollisimman paljon työkaluja pärjätä siinä tilanteessa ja kukoistaa niin kuin tietyllä tapaa (H6)

(51) ...lisäksi meillä on coaching, joka on siis palvelu, jota me tarjotaan, että kun henkilöt haluaa miettiä, että mitä he haluaa ikään kuin tulevaisuudessa tehdä tai miten he voi parantaa jotain tiettyä osa-aluetta, niin se coach voi auttaa siinä sparraamisessa, eli jos henkilö haluaa yksilökohtaista tukea, niin meillä on siihen se coaching-palvelu, sitten meillä on mentorointi... (H8)

(52) me ollaan ihan vaan käyty tätä resilienssiasiaa läpi henkilöstön kanssa ja puhuttu siitä, tavallaan se on vähän kuitenkin niin kuin lihas, jota pystyy harjoittelemaan, jollain on luontaisesti parempi resilienssikyky ja toisilla on heikompi, mutta sitä pystyy joka tapauksessa kehittämään ainakin jonkin verran, tuotu sitä eri tavoin sitten erilaisiin koulutuksiin ja verkkokoulutuksiin ja muihin, niin pyritty tavallaan vaan niin kuin pitämään sitä asiaa koko ajan esillä (H6)

Esimerkeissä 50 ja 52 haastateltavat tuovat esille, miten henkilöstön hyvinvointiin panostamalla ja sitä kehittämällä tuetaan sitä, että henkilö pystyy paremmin pärjäämään dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä, jossa yksilöltä odotetaan paljon. Henkilöstön hyvinvointiin tähtäävillä työkaluilla haettiin myös sitä, että henkilö pystyy kehittämään itseään. Tästä esimerkkinä annettiin muun muassa erilaiset coaching- ja mentorointipalvelut. Esimerkissä 51 haastateltava mainitsee, että samalla pyritään myös vastaamaan yksilön tarpeisiin. Tämä tukee myös sitä, että ketterää HR:ää kuvastaa asiakslähtöisyys ja aito tarpeisiin vastaaminen.

Haastateltavat kokivat myös kehittämiseen ja oppimiseen tähtäävien käytänteiden mahdollistavan ketteryuden. Tätä pyritään tukemaan tarjoamalla siihen konkreettisia työkaluja ja luomalla siihen kannustavaa kulttuuria. Esimerkkinä annettiin erilaiset palautteenantotyökalut ja koulutusmahdollisuudet. Käytänteiden tulee tukea sekä yksilön kehittymistä mutta myös laajemmin koko organisaation, työskentelytapojen ja prosessien kehittymistä ja uusiutumista.

(53) ...ja se miten meillä siihen panostetaan tai miten sitä kehitetään, niin me ollaan ihan laitettu viikosta yksi päivä tällaseen itsensä kehittämiseen...mutta sitten yhden päivän viikossa voi sitten käyttää vaikka jonkun uuden ohjelmointikielen opiskeluun tai perehtymällä johonkin uuteen teknologiaan tai mihin tahansa sellaseen asiaan, joka jollain tavalla vie sitä omaa ammatillista osaamista eteenpäin, mutta myös siinä samalla vie yritystä eteenpäin (H3)

(54) ... mutta ehkä se, että kerrotaan ihmisille että hei te voitte käyttää työaikaanne siihen, että te ihan tietoisesti opitte uutta, me yritetään ohjata ihmisiä siihen, että he myös käyttäisivät aikaa siihen omaan oppimiseen ja osaamisen kehittämisen suunnitteluun, viestitään aika vahvasti siitä, että jokainen kuitenkin omistaa sen oman kehittymisen, että ei me lähdetä kauheasti sitten perään kyselemään, vaan enemmänkin annetaan niitä mahdollisuuksia ja muistutetaan, rohkaistaan, kannustetaan (H7)

Esimerkeissä 53 ja 54 haastateltavat kertovat, miten henkilöstö voi käyttää työaikaan oman osaamisensa kehittämiseen. Yksilön jatkuva oppiminen ja ammatillinen kehittyminen on tärkeä osa ketteryyttä ja elintärkeä asia myös monella toimialalla. Kolmanneksi teemaksi henkilöstön ketteryyttä tukevissa käytänteissä nousi autonomiaa ja itseohjautuvuutta tukevat tekijät. Tässä esimerkkeinä annettiin muun muassa se, että työskentelyaikoja ei rajoiteta ja henkilöstö saa vapaasti kehittää omaa osaamistaan.

(55) jokaisella työntekijällä on tietty autonomia omaan työhön, varsinkin noille devaajille on tosi tärkeää se, että ne saa päättää, että koska ne devaa, jos ne haluaa nousta kymmeneltä, ne nousee kymmeneltä ja alkaa töihin yhdeltätoista, meillä ei niinkään ole merkitystä, että koska se työ tehdään, vaan ne tulokset merkkää (H5)

Esimerkissä 55 tuodaan esille, miten tärkeää on, että työntekijöillä on vapaus oman työnsä tekemisessä. Ketterässä HR:ssä autonomian ja itseohjautuvuuden tukeminen nähtiin tärkeänä, ja erityisesti niiden rajaamisen koettiin estävän ketteryyden saavuttamista. Vastaukset eivät ole yllättäviä, sillä monet haastateltavat yhdistivät vahvasti nämä tekijät kuvaillessaan ketterää henkilöstä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen perusteella tehdyt havainnot ja esitellään johtopäätökset. Ketterää henkilöstötyötä kartoitettiin tässä tutkimuksessa kahdesta eri näkökulmasta: miten HR-organisaatio voi omaksua omaan toimintaansa ketteryyden periaatteita, ja miten se voi yksikkönä tukea muun organisaation ketteryyttä. Aihetta lähestyttiin kartoittamalla ensin ketteryyttä yleisesti, ja sen jälkeen henkilöstön näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella vastataan siihen, mitä tarkoitetaan ketteryydellä ja miten se näkyy henkilöstötyössä. Lopuksi arvioidaan tehtyä tutkimusta, sen heikkouksia ja vahvuuksia sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

5.1 Ketteryys organisaatioissa

Johtajuutta ja organisaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa on alettu puhumaan yhä enemmän ketteryydestä. Sen on tunnistettu olevan muun muassa organisaation kyvykyys (Nijssen & Pauwe, 2012), organisaatiossa vallitseva ajattelutapa ja sisältävän konkreettisia työkaluja (Measey ja muut, 2015, s. 11–12) ja nyt myös osa henkilöstötyötä (Cappelli & Tavis, 2018). Ketteryydestä puhutaan siis paljon, mutta se voi tarkoittaa käytännössä hyvin erilaisia asioita. Tämä käy ilmi myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Ketteryys yleisesti koettiin organisaatiossa vallitsevana kulttuurina ja toimintatapana. Siihen liitettiin myös konkreettisia työkaluja, kuten sprinttien avulla työskentely. Osalla ketteryys oli osana organisaation arvoja ja strategiaa, ja se näkyi esimerkiksi käytetyissä työkaluissa ja toimintamalleissa. Toisilla taas se oli osa organisaation identiteettiä ja enemmänkin luonnostaan syntyvää. Tämä tukee Measeyn ja muiden (2015, s. 11–12) ajatusta siitä, että ketteryys ilmenee organisaatiossa eri tasoilla pitäen sisällään konkreettisia työkaluja, prosesseja, käytäntöjä ja oman kokonaisvaltaisen ajattelutavan.

Tässä tutkimuksessa ketteryudesta puhuttaessa esille nousivat monet organisaatiossa vallitsevat tekijät, kuten organisaatorakenne, johtaminen, henkilöstökäytännöt ja kulttuuri. Näin ollen voidaan sanoa, että ketteryden ei koettu olevan mikään yksittäinen ominaisuus, vaan laaja ja moninainen kokonaisuus. Tämä on yhtenevä Hanebergin (2011) ajatusten kanssa. Myös Pulakos ja muut (2019) ovat tunnistanee, että ketterydessä on kyse useamman eri tekijän kokonaisuudesta. Vaikka haastatteluissa nousi esille monia samoja elementtejä ja yhdistäviä tekijöitä, ketteryys koettiin hyvin eri tavoin eri organisaatioissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa ketteryden olevan kokonaisvaltainen lähestymistapa, jolle ei löydy yhtä selkeää määritelmää, kuten ei myöskään aikaisemmassa kirjallisuudessa.

Ketteryyteen on liitetty monia eri tunnusmerkkejä. Tämän tutkimuksen mukaan ketteryden selkeimmiksi ominaispiirteiksi nousivat oikean suunnan varmistaminen ja fokus, asiakaslähtöisyys sekä jatkuva oppiminen ja kehittäminen. Ketteryden koettiin olevan sitä, että kaikkea tekemistä reflektoidaan jatkuvasti oikean suunnan varmistamiseksi, ja tarkoituksena on pystyä keskittymään oikeisiin asioihin. Pulakos ja muut (2019) löysivät myös tutkimuksessaan jatkuvan suunnan tarkistamisen ja oikeisiin asioihin keskittymisen yhteyden ketteryteen. Vastauksissa esille nousi myös lean-ajattelun periaatteet, eli se, että pyritään luopumaan kaikesta turhasta, esimerkiksi turhasta byrokratiasta ja prosesseista. Myös muun muassa Qumer ja Henderson-Sellers (2008) sekä Denning (2016) ovat yhdistäneet lean-ajattelun osaksi ketteryttä.

Ketteryyttä jäseneltiin vahvasti jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kautta, jolloin tätä voidaan pitää merkittävänä ketteryden ominaispiirteenä. Haastateltavat toivat esille niin ihmisten kuin asioiden kehittämisen tärkeyden. Tämän nähtiin selkeästi olevan yksi ketteryden peruselementeistä ja edellytyksistä. Tutkimuksessa esille nousseista kolmesta elementistä jatkuva oppiminen ja kehittäminen ovat myös selkeimmin tunnistettu ketteryttä käsittelevässä kirjallisuudessa. Esimerkiksi Ulrich ja Yeung (2019), Nijssen ja Pauwe (2012) sekä Qumer ja Henderson-Sellers (2008) ovat yhdistäneet

oppimisen osaksi ketteryyttä. Myös jatkuva parantaminen on liitetty osaksi ketteryyttä (Harraf ja muut, 2015).

Tässä tutkimuksessa ketteryyden ytimeen nousivat asiakkaat ja heidän palvelemisensa. Asiakkaiksi koettiin yrityksen ulkoisten asiakkaiden lisäksi yrityksen sisäiset asiakkaat eli työntekijät, joita pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Asiakaslähtöisyyttä ei ole nimetty aikaisemmassa kirjallisuudessa näin selkeästi. Ketteryydessä on kyse vastaamisesta liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin (Muduli, 2013), jolloin asiakaslähtöisyyttä voidaan pitää hyvinkin yhtenevänä ominaispiirteenä aikaisemman kirjallisuuden kanssa. Asiakaslähtöisyys vaikuttaisi olevan selkeästi yhteydessä ketteryyden perusajatukseen. Asiakkaiden merkitys on myös tunnistettu alkuperäisessä Agile Manifesto -julistuksessa (2001).

Ketteryyteen yhdistetään usein muutos, sillä ketteryydessä on kyse muun muassa muutokseen sopeutumisesta (Baskaradan & Koronius, 2018). Tämän vuoksi mielenkiintoisena tuloksena voidaan pitää sitä, että tämän tutkimuksen mukaan ketteryyden toteutumiseksi vaaditaan tiettyjä raameja, toimintamalleja ja jaettuja vastuita organisaatiossa. Ketteryys nähdään siis hyvinkin järjestelmällisenä ja etukäteen mietittynä toimintatapana, vaikka myös kulttuurina ja identiteettinä. Tätä tukee myös Rigbyn ja muiden (2020) ajatus siitä, että kaikki yrityksessä ei voi olla ketterää, vaan on osattava löytää oikea tasapaino. Ketteryys ei ole itsestään tapahtuvaa, vaan se vaatii harkittuja toimenpiteitä (Schafer ja muut, 2001).

Tutkimustulosten perusteella ketteräksi organisaatioksi mielletään reagoiva ja sopeutuvissa oleva organisaatio, jossa prosessit, hierarkia ja byrokratia eivät estä muutosta. Ketterän organisaation varsinaiseksi voimanlähteeksi on esitetty olevan organisaation ihmiset (Nold & Michel, 2016). Tämän tutkimuksen tulokset olivat pitkälti yhtenevät tämän ajatuksen kanssa. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että ketterä organisaatio syntyy erityisesti ketterästi toimivista ihmisistä ja moniosaajatiimeistä. Ihmiset

koettiin muutoksen ja asioiden kehittymisen mahdollistavaksi tekijäksi ja myös tekijäksi, josta kehitysideoiden haluttiin saada alkunsa.

Näiden tulosten perusteella voidaan vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Miten ketteryyttä määritellään?* Tämän tutkimuksen mukaan ketteryyttä määriteltiin oppimisen, kehittymisen, asiakaslähtöisyyden, keskittymisen ja ketterien ihmisten kautta. Tulosten mukaan ketteryys ilmenee eri tavoin eri organisaatioissa. Kaiken kaikkiaan se mielletään hyvin kokonaisvaltaiseksi lähestymistavaksi, jossa huomioon on otettava organisaatorakenne, prosessit, työkalut ja kulttuuri. Nämä tulokset tukevat monelta osin aikaisempaa kirjallisuutta.

5.2 HR ketteryyttä tukemassa

Ketterän HR:n tavoitteena on tukea organisaation ketteryttä luomalla sinne HR-järjestelmiä, jotka tukevat ja jalkauttavat ketteryttä (McMackin & Heffernan, 2020). Ketterää HR:ää on tutkittu vielä melko vähän, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa aihetta lähdettiin tutkimaan kartoittamalla ensin ketterän henkilöstön tekijöitä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu ketteryyden syntyvän erityisesti ketterästi toimivista ihmisistä (Muduli & Pandya, 2018; Muduli, 2013; McCann ja muut, 2009), ja tämä nousi vahvasti esille myös tässä tutkimuksessa. Ketterästi toimivien ihmisten merkitys ja yksilöltä vaadittavat taidot tunnistettiin melko helposti. Haastatteluissa toistuvat monet samat tekijät, kuten itsensä johtaminen, tiimissä toimiminen, itseohjautuvuus, korkea resilienssi ja itsensä kehittäminen ja oppiminen. Näin ollen voidaan sanoa, että ketteryys vaatii henkilöstöltä melko paljon osaamista, ja sitä voidaan pitää myös perusoletuksena.

Tässä tutkimuksessa ketterän henkilöstön avaintekijäksi nousi osaaminen ja sen kehittäminen. Myös Sherehiy ja Karwowski (2014), Muduli (2013) ja Dyer ja Schafer (2003) ovat yhdistäneet tämän ketterään henkilöstöön. Ketterään henkilöstöön yhdistettiin

myös joustavuus ja sopeutuvuus. Sopeutuva toiminta on tunnistettu myös aikaisemmassa kirjallisuudessa osaksi ketterän henkilöstön tekijöitä (Sherehiy & Karwowski, 2014; Muduli, 2013; Dyer & Schafer, 2003). Nämä taidot ovat yhteneviä aikaisemman ketteryyttä käsittelevän kirjallisuuden kanssa, mutta samalla ne pätevät yleisiin nykyajan työelämässä vaadittaviin taitoihin. Tämä tukee ajatusta siitä, että nykyajan työelämän on yhä dynaamisempaa ja muuttuvampaa, ja ketteryyttä voidaan näin ollen pitää elinehtona.

Ketteristä työntekijöistä puhuttaessa keskeisiksi tekijöiksi nousivat myös itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja tiimissä toimiminen. Itsensä johtamista ja kehittämistä pidettiin tärkeänä tekijänä. Dyerin ja Schaferin (2003) mukaan ketteryys vaatii henkilöstöltä itsensä kehittämistä. Yksilön kyvykkyys hankkia uusia taitoja on tärkeää ketteryuden kannalta (Breu ja muut, 2001). Ketterältä henkilöstöltä vaaditaan hyviä yhteistyötaitoja ja tiimityöskentelytaitoja (Breu ja muut, 2001; Muduli, 2013; Pulakos ja muut, 2019) ja tiimityöskentelytaitojen on tutkittu edistävän ketteryttä (Muduli, 2017,2016). Myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat näitä olettamuksia. Ketteryydessä on siis kyse myös uudenlaisista työskentelytavoista, joissa työn ympärille organisoidutaan eri tavoin ja yli tiimirajojen.

Ketteryyden voidaan nähdä vaativan melko paljon yksilöltä. Mielenkiintoista oli huomata, että aikaisemmasta kirjallisuudesta poiketen tässä tutkimuksessa ketterään henkilöstöön ei yhdistetty proaktiivista toimintaa. Muun muassa Sherehiyn ja Karwowskin (2014) sekä Dyerin ja Schaferin (2003) mukaan ketteryys vaatii henkilöstöltä proaktiivista toimintaa, kuten ennakointia ja mahdollisuuksien etsintää. Haastateltavat nimesivät monia taitoa ja ominaisuuksia, joita ketterältä henkilöstöltä ja organisaatiolta vaaditaan, mutta samanaikaisesti ei osattu nimetä moniakaan selkeitä prosesseja tai käytänteitä, joilla näitä taitoja ja vaadittavia tekijöitä pyritäisiin aktiivisesti HR:n toimesta tukemaan ja edistämään. Ketterässä organisaatiossa toimimista tuettiin, mutta tähän vaadittavien kykyjen hankkiminen ja kehittäminen tuntuu olevan pitkälti yksilön omalla vastuulla.

Ketterässä toimintatavassa itsensä ja oman osaamisen kehittämistä pidettiin tärkeänä yksilöltä vaadittavana tekijänä. Kaiken kaikkiaan henkilöstön ketteryyden nähtiin kulminoituvan erityisesti henkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämisen ympärille, minkä vuoksi ei ollut yllätys, että osaamisen kehittäminen voitiin nähdä tärkeänä konkreettisenä tekijänä ketteryyden tukemisessa. Myös yleisellä tasolla ketteryydestä puhuttaessa jatkuva oppiminen ja kehittyminen koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Tätä myös HR selkeimmin tuki mahdollistamalla erilaisia oppimismahdollisuuksia kuten järjestämällä erilaisia koulutuksia ja mahdollisuuden käyttää työaikaan itsensä kehittämiseen.

Organisatorinen oppiminen ja henkilöstön koulutus ovat myös aikaisemmassa kirjallisuudessa tunnistettuja ketteryyttä edistäviä tekijöitä (Muduli, 2017, 2016; Alavi ja muut, 2014). Tämän voidaan nähdä olevan konkreettisin asia, jolla HR pystyy tukemaan ketteryyden edistämistä yksilötasolla. Osaamisen kehittämistä voidaan kuitenkin pitää yhtenä HR-organisaation perusosa-alueena (Ulrich & Yeung, 2019; Ulrich & Dulebohn, 2015), jolloin tämä tulos ei sinänsä ole yllättävä. Sen sijaan mielenkiintoista oli huomata, että haastatteluissa ei noussut vahvasti esille palkitsemisen yhteys ketteryyden tukemiseen. Palkitsemisella ja henkilöstön ketteryydellä on tutkittu olevan positiivinen yhteys (Muduli, 2017, 2016; Shafer ja muut, 2001), mutta tässä tutkimuksessa se ei noussut vahvasti esille.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ketterässä henkilöstössä korostuu myös itseohjautuvuus ja autonomisuus. Tällöin odotettavissa on, että autonomiaan ja itseohjautuvuuteen tähtäävillä HR-käytännöillä voidaan tukea ketteryyttä. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan henkilöstön ketteryyttä on todettu edistävän henkilöstön osallistaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Muduli, 2017, 2016; Sherehiy & Karwowski, 2014; Sumukadas & Sawhney, 2004). Tätä tukee myös Sherehiyn ja Karwowskin (2014) ajatus siitä, että henkilöstön itsenäisyys ja vapaus omassa työssään edistävät henkilöstön ketteryyttä. Lisäksi esimerkiksi työskentelyaikoihin liittyvien henkilöstöjohtamisen käytänteiden on tunnistettu olevan ketteriä henkilöstöjohtamisen käytänteitä (Heilmann ja muut, 2020). Mielenkiintoisena tutkimustuloksena voidaan

pitää hyvinvointiin tähtäävien käytänteiden yhdistämistä ketteryyteen. Henkilöstön hyvinvointiin liittyen käytänteiden yhteyttä ei ole aikaisemmassa kirjallisuudessa tuotu esille näin vahvasti.

Näiden tulosten perusteella voidaan vastata toiseen tutkimuskysymykseen: *Millaisilla HR-käytännöillä voidaan edistää henkilöstön ketteryyttä?* Ketterän henkilöstön voidaan ajatella syntyvän jatkuvasta oppimisesta ja sopeutumisesta, itseohjautuvuudesta ja itsensä kehittämisestä. Tutkimuksessa ei noussut esille selkeitä yksittäisiä ketteryyttä edistäviä HR-käytänteitä. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että ketterän henkilöstön nähdään kulminoituvan itseohjautuvuuden ja jatkuvan oppimisen ja kehittymisen ympärille, jolloin myös näitä tukevilla HR-käytännöillä voidaan edistää henkilöstön ketteryyttä. Tätä tuetaan myös hyvinvointiin tähtäävillä toimenpiteillä.

5.3 Ketterä HR-organisaatio

Ketterän HR:n toinen näkökulma tarkastelee ketteryyttä osana HR-organisaation omaa toimintaa, jolloin ketteryyden periaatteita sovelletaan suoraan HR:n työhön ja toimintoihin (Heffernan & McMackin, 2020). Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat Cappel-
lin ja Tavisin (2018) ajatusta siitä, että myös HR on siirtymässä kohti ketterämpää toimintatapaa ja on omaksunut käyttöönsä ketteriä menetelmiä ja periaatteita. Esimerkiksi sprintit ovat löytäneet tiensä HR-yksiköiden toimintaan, ja projekteja viedään eteenpäin lyhyillä kehityssykleillä. Kaikesta turhasta pyritään luopumaan ja manuaalista työtä automatisoidaan. Myös McMackin ja Heffernan (2020) ovat tuoneet esille, että ketterästi toimivassa HR:ssä toiminta on järjestetty lyhyisiin sprintteihin.

Ketterässä HR-työssä henkilöstötyö ei ole enää niin paljoa ennakoon suunniteltua, tiukkaan vuosikelloon sidottua ja sääntöihin pohjautuvaa työtä, vaan enemmänkin tilanteiden ja asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden ohjaamaa ja niihin aktiivisesti reagoivaa. Kuten myös McMackin ja Heffernan (2020) ovat tuoneet esille, että ketterän

HR-organisaation toiminta voidaan rakentaa itsenäisesti toimivia moniosaajatiimejä hyödyntäen. Organisaation roolit ja vastuut ovat vapaammin määriteltyjä, mikä mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden ja liiketoiminnan tarpeisiin.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, miltä näyttää ketterä HR-työ kokonaisuudessaan. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen otos osoitti, että ajatukset ja määritelmät ketteryydestä ovat hyvin johdonmukaiset ja yhtenevät huolimatta siitä, puhutaanko ketteryydestä yleisellä vai yksilötasolla ja organisaation vai HR:n näkökulmasta. Ketteryyden perussäännöt vaikuttavat pätevän myös HR-työhön. Tutkimuksessa tuli esille, että haastateltavat näkivät ketterän HR-työn olevan erityisesti liiketoimintälähtöistä ja asiakaslähtöistä sekä mahdollisimman fokusoitunutta samalla tavalla kuin ketteryys yleisesti.

Ketterästi toimivan HR:n tavoitteena on muun muassa optimoida arvonluonti sen asiakkaille (McMackin & Heffernan, 2020). Tämä näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämän tutkimuksen mukaan ketterää HR-työtä tuntuu kuvastavan erityisesti se, että asiakkaiden eli henkilöstön tarpeisiin pyritään vastaamaan yhä paremmin. Asiakkaat eli oma henkilöstö halutaan kohdata yksilöllisesti yksilön tarpeet ja tilanteet huomioiden. HR:n roolin on ennustettu muuttuvan kohti laajempaa roolia, jossa lisäarvoa tuotetaan myös organisaation ulkopuolelle (Ulrich & Dulebohn, 2015). Tässä voisi olla osoitus siihen suuntaan siirtymisestä.

Näiden tulosten perusteella vastataan tutkimuskysymykseen: *Millainen on ketterä HR-organisaatio?* Ketterä HR-organisaatio hyödyntää omassa toiminnassaan ketteryyden periaatteita ja työkaluja, kuten sprinttejä. Toimintaa ohjaavat liiketoiminnan ja henkilöstön tarpeet, ja niin pyritään vastaamaan mahdollisimman kattavasti. Ketterässä HR-organisaatiossa toiminta ja roolit eivät ole liian tarkkaan sidottuja ja määriteltyjä, vaan toimintaa ohjaa ennen kaikkea asiakaslähtöisyys.

5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Valitulla aineistonkeruumenetelmällä saatiin hyvin tietoa ketteryydestä ja sen ilmene-
misestä henkilöstötyössä. Ketteryyttä pystyttiin kuvailemaan monin sanoin ja myös
konkreettisten esimerkkien avulla, vaikka aihe on vielä melko uusi ja abstrakti. Vas-
tauksissa toistui myös pitkälti samoja teemoja. Aineistonkeruumenetelmän voidaan
katsoa olleen toimiva, sillä aineiston avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuksen tutki-
musongelmiin. Aineistossa on jotain heikkouksia. Aineisto koostuu kahdeksasta yksilö-
haastattelusta, minkä vuoksi se ei tarjoa mahdollisuutta laajaan yleistettävyyteen.

Aineiston keruussa oli vaikea löytää sopivia organisaatioita ja haastateltavia, sillä kette-
ryydelle ei löydy tarkkoja ja yksiselitteisiä tunnuspiirteitä, joiden mukaan haastatelta-
vat olisi voitu valita. Haastateltavia valittaessa tarkasteltiin organisaatioiden arvoja,
strategiaa, työskentelytapoja, kulttuuria, henkilöstökäytänteitä ja työnantajamainetta,
ja etsittiin niistä ketteryyteen viittaavia asioita. Haastateltavien joukossa ketteryys
saattoi siis esiintyä hyvin eri tavoin ja eri tasolla. Yksiselitteistä selkeää yhdistävää teki-
jää näille ei siis löydy. Toisaalta tämä työn tavoitteena oli tutkia ketteryyttä ilmiönä,
jolloin erilaiset ja eritasoiset ilmenemistavat auttoivat antamaan mahdollisimman ko-
konaisvaltaisen kuvan ketteryydestä.

Aineistonkeruutilanteet olivat hieman erilaiset joka haastattelun kohdalla. Haastattelut
suoritettiin useamman eri kuukauden aikavälin sisällä kesälomakauden takia. Haastat-
teluissa oli myös eroja sen vuoksi, että haastattelijan taidot kehittyivät koko ajan. Li-
säksi osa haastatteluista oli kamerayhteydellä, jolloin pystyi näkemään toisen osapuo-
len ja osa puhelimella, jolloin kuuli pelkän ääneen. Tämä vaikutti osittain haastattelun
kulkuun ja kommunikointiin.

Ketteryyden tekijöitä tai sitä edistäviä asioita tuntui olevan vaikea kuvata, sillä kette-
ryys tuntuu ikään kuin olevan varsinkin pienemmissä yrityksissä yrityksen DNA:ssa ja
kulttuurissa. Silti mielenkiintoista oli huomata, että isotkin firmat voivat olla ketteriä.

Ketterää henkilöstötyötä tuntuu kuitenkin kuvastavan se, että tavoitteena on ihmisten tarpeisiin vastaaminen. Ei siis tarvita tarkkaa vuosikelloon sidottua toimintaa ja suunnitelmaa, vaan kuunnellaan ihmisiä ja tilanteita. Siksi oli yllättävää huomata, että ketteryyden ajatellaan silti tarvitsevan tiettyjä rakenteita, ohjeita ja suuntaviivoja, eli puhtaasti syntyvään tarpeeseen pohjautuvaa se ei voi olla.

Tämä tutkimus oli luonteeltaan kartoittava ja tarjosi yleisnäkymän ketteryydestä ja ketterästä henkilöstötyöstä. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia, millä tavoin ketteryys eroaa erilaisissa organisaatioissa. Tutkimuksessa nousi esille monia mielenkiintoisia näkökulmia. Aikaisemmassa ketterää HR:ää käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole vahvasti tunnistettu henkilön hyvinvointiin tähtääviä HR-käytänteitä, jotka tässä työssä nousivat esille. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia lisää näiden kahden yhteyttä. Kolmas mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi selvittää resilienssin ja henkilöstön ketteryyden yhteyttä. Resilienssikyky on ketteryyden tavoin hyvin ajankohtainen aihe, jota on myös jo jonkin verran yhdistetty ketteryyteen.

Lähteet

- Aghina, W., Ahlback K., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M. & Handscomb, C. (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey. Noudettu 1.12.2020 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Agile Alliance (n.d.). Noudettu 2.6.2021 osoitteesta <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Agile Manifesto (2001). Noudettu 1.6.2020 osoitteesta <https://agilemanifesto.org/>
- Akkaya, B. & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: a research in science park. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1–17.
- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N. & Shirani, B.A. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents for workforce agility. *International Journal of Production Research*, 53(21), 6273–6295. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919420>
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Baskarada, S. & Koronius, A. (2018). The 5s organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1163>
- Beltrán-Martín, I. & Roca-Puig, V. (2013). Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645–674. <https://doi.org/10.1002/hrm.21556>
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622–640. <https://doi.org/10.1177/0149206304272347>

- Boudreau, J. & Lawler, E. E. (2014). Stubborn traditionalism in HRM: Causes and consequences. *Human Resource Management Review*, 24(3), 232–244. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.005>
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Breu, K., Hemingway, C. J. & Strathern, M. (2001). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Budd, J. W. & Bhawe, D. (2010). *The Employment relationship*. Teoksessa: Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (2010). *The SAGE handbook of human resource management*. Sage.
- Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(29), 46–52.
- Deloitte (2020). *Human Capital Trends 2020*. Noudettu 1.12.2020 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>
- Denning, S. (2016a). Explaining agile. Forbes. Noudettu 2.2.2021 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/09/08/explaining-agile/?sh=32272052301b>
- Denning, S. (2016b). How to make the whole organization "Agile". *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- CIPD (the UK Chartered Institute of Personnel and Development) (2013). *Profession Map*. Noudettu 1.2.2021 osoitteesta <https://www.cipd.co.uk/cipd-hr-profession/cipd-hr-profession-map/default.html>
- Dyer, L. & Schafer, R.A. (2003). *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77135>

- Eskola J. (2018). *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- Haneberg, L. (2011). Training for agility: building the skills employees need to zig and zag. *Human Resource Management International Digest*, 20(2). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/hrmid.2012.04420baa.013>
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291–1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. p. 22. painos). Tammi.
- Kepes & Delery, Teoksessa Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press
- Ketkar, S. & Sett, P.K. (2009). HR flexibility and firm performance: analysis of multi-level causal model. *The international Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009–1039. <https://doi.org/10.1080/09585190902850240>
- Lado, A. A. & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–722. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>
- McCann, J., Selsky, J. & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, 32(3), 44–51.

- McMackin, J. & Heffernan, M. (2020). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*. Noudettu osoitteesta 1.4.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
- Measey, P., Berridge, C., Gray, A., Olivier, L., Wilmshurst, D., Wolf, L., Roberts, B., Levy, R. & Shorts, M. (2015). *Agile Foundations – principles, practices and frameworks*. BCS, The Chartered Institute for IT.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E. & Flood, P. (2013). Understanding how HR systems work: the role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 379–395. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x>
- Muduli, A. (2013). Workforce agility: a review of literature. *Journal of Management Research*, 12(3), 55–65.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567–1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>
- Muduli, A. & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276–285. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>
- Nijssen, M. & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organisational agility? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315–3335. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>
- Nold, H. & Michel, L. (2016). The performance triangel: a model of corporate agility. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 341–356. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0123>

- Posthuma, R. A., Campion, M.C., Masimova, M. & Campion, M.A. (2013). A high performance work practices taxonomy: integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T. & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: it's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
- Qumer, A. & Henderson-Sellers, B. (2008). An evaluation of the degree of agility in six agile methods and its applicability for method engineering. *Information and Software Technology*, 50(4), 280–295. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2007.02.002>
- Rigby, D.K., Sutherland, J. & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Rigby, D., Elk, S. & Berez, S. (2020). The agile C-suite. A new approach to leadership for the team at the top. *Harvard Business Review*, 98(3), 66–73.
- Schafer, R.A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: a case study. *Human Resource Management*, 40(3), 197–211. <https://doi.org/10.1002/hrm.1011>
- Serrador, P. & Pinto, J.K. (2015). Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Sherehiy, B. & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Sommer, A. F. (2019). Agile transformation at LEGO Group. *Research Technology Management*, 62(5), 20–29. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638486>
- Sumukadas, N. & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011–1021. DOI: 10.1080/07408170490500997

- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (11. uudistettu painos). Tammi.
- Ulrich, D. & Dulebohn, J.H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Ulrich, D. & Yeung, A. (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR review*, 18(4), 161–167. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0032>
- Walter, A.T. (2020). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Way, S. A., Tracey, J.B., Fay, C.H., Wright, P.M., Snell, S. A., Chang, S. & Gong, Y. (2015). Validation of multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098–1131. <https://doi.org/10.1177%2F0149206312463940>
- Way, S. A., Wright, P.M., Tracey, J.B. & Isnard, J.F. (2018). HR flexibility: Precursors and the contingent impact of firm financial performance. *Human Resource Management*, 57(2), 567–582. <https://doi.org/10.1002/hrm.21867>
- Wright, P.M. & Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255637>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

ORGANISAATION KETTERYYS

1. Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa ketteryys?
2. Millainen on mielestäsi ketterä organisaatio? (ominaispiirteet, kyvykkyudet, toiminta)
3. Mitä ketteryys vaatii/edellyttää sinun mielestäsi organisaatiolta?
4. Mikä mielestäsi ei ole ketteryyttä?

HENKILÖSTÖN KETTERYYS

5. Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa ketterä henkilöstö?
6. Mitkä tekijät tekevät mielestäsi henkilöstöstä ketterän? (ominaispiirteet, kyvykkyudet, toiminta)
7. Millaisia taitoja/osaamista ketteryys henkilöstöltä vaatii?

HR-KÄYTÄNTEET

8. Millainen on mielestäsi ketterä HR-organisaatio?
9. Mikä on mielestäsi henkilöstöjohtamisen rooli organisaation ketteryyden saavuttamisessa?
10. Mitä organisaation ketteryyden saavuttaminen vaatii HR-työltä?
11. Millaisia ketteriä henkilöstöjohtamisen käytänteitä teillä täällä on?
12. Mitkä HR-käytännöt mahdollistavat henkilöstön ketteryyden?
13. Mitä mielestäsi tarkoitetaan joustavilla HR-käytännöillä?
14. Mukautetaanko/sovelletaanko teidän HR-käytäntänne tilanteen mukaan? Jos kyllä, niin miten hyvin ne ovat mukautettavissa?
15. Pyritäänkö teillä lisäämään henkilöstön osaamisen/taitojen joustavuutta? Jos kyllä, niin millä keinoin?

16. Millaiset HR-käytännöt estävät ketteryyden saavuttamisen?
17. Mitä muuta haluaisit aiheesta vielä sanoa?